
Self-Monitoring als Steuerungs- und Kontrollinstrument der individuellen Selbstdarstellung von Führungskräften

Von der Fakultät für Geistes- und Erziehungswissenschaften der
Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig

zur Erlangung des Grades
Doktorin der Philosophie (Dr.phil.)

genehmigte Dissertation

von

Anne-Rose Haarmann

aus

Winnigstedt

Eingereicht am: 30. März 2006

Mündliche Prüfung am: 12. Juli 2006

Referentin: Frau Prof. Dr. Barbara Jürgens

Korreferent: Prof. Dr. Karl Neumann

Druckjahr: 2006

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Barbara Jürgens für die konstruktive und verlässliche Betreuung. Besonders die praktischen Anregungen, die Möglichkeit zur Diskussion und Ansprechbarkeit in den Phasen der Erstellung dieser Dissertation waren sehr hilfreich. Herrn Prof. Dr. Neumann danke ich für sein Engagement, diese Arbeit als Zweitgutachter zu beurteilen.

Frau Dr. Simone Wittmann gilt mein Dank für wertvolle Impulse im Rahmen der Konzepterstellung. Bei Herrn Dr. Alexander Brust bedanke ich mich für die motivierte und engagierte Unterstützung bei der Bearbeitung des empirischen Teils dieser Arbeit.

Die hohe Rücklaufquote der ausgeteilten Fragebögen und die sorgfältige Beantwortung des umfangreichen Fragenkatalogs verdanke ich dem Engagement und dem Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich an der Befragung beteiligt haben. Die Datenerhebung wäre nicht realisiert worden ohne die hilfreiche Unterstützung der für die Stichprobenauswahl jeweils Verantwortlichen des Personalwesens Management, des Leiters Management Association, der zuständigen Bereiche Career Development, Weiterbildung, Wirtschaft und Kommunikation sowie des Datenschutzbeauftragten des Automobilkonzerns. Dafür möchte ich mich ausdrücklich an dieser Stelle bedanken.

Mein größter Dank gilt jedoch meinem Mann für seine Geduld und sein Verständnis über die vielen Wochenenden!

Meiner Familie widme ich diese Arbeit: meinem Mann, meinen Kindern und Enkelkindern, meiner Mutter, meinem verstorbenen Vater sowie meinem verstorbenen Bruder.

Braunschweig, März 2006

Inhalt

Vorwort.....	7
1 Erläuterung der Zielsetzung und Vorgehensweise	9
1.1 Konkretisierung der Zielsetzungen.....	10
1.2 Vorgehensweise.....	10
2 Einführung des Konstrukts Self-Monitoring	13
2.1 Zum Konstrukt des Self-Monitoring.....	13
2.1.1 High Self-Monitors	14
2.1.2 Low Self-Monitors.....	16
2.2 Selbstaufmerksamkeit.....	18
2.2.1 Situative Selbstaufmerksamkeit.....	18
2.2.2 Dispositionelle Selbstaufmerksamkeit	19
2.2.3 Selbstwirksamkeit.....	21
3 Impression Management zur Realisierung der Selbstdarstellung	24
3.1 Erläuterung des Begriffs Impression Management	24
3.1.1 Impression Management Theorien	25
3.1.2 Soziologische Ansätze des Impression Managements.....	26
3.1.3 Sozialpsychologische Ansätze des Impression Managements	29
3.1.4 Kognitive Ansätze des Impression Managements	30
3.2 Taxonomien des Impression Managements	32
3.2.1 Assertives und defensives Impression Management.....	32
3.2.2 Praktische Umsetzung von Impression Management.....	35
3.3 Der Einfluss von Self-Monitoring beim Impression Management.....	37
3.4 Inszenierung von Impression Management	40
3.4.1 Authentizität und Glaubwürdigkeit	43
3.4.2 Ausbalanciertes Impression Management durch das Erzeugen von kongruenten Bildern	45
4 Selbst, Selbstkonzept, Selbstbilder.....	49
4.1 Faktische und potentielle Selbstbilder.....	52
4.2 Private und öffentliche Selbstbilder.....	53
5 Self-Monitoring als Einflussgröße auf berufliche Karrieren.....	55
5.1 Einfluss von Self-Monitoring bei Führungskräften, Fachexperten und Berufseinsteigern	56
5.1.1 Führungskräfte	56
5.1.2 Nicht-Führungskräfte (Experten)	57
5.1.3 Berufsanfänger	58

5.2	Frauen (Gender-Effekte)	58
5.3	Untersuchungen zu Self-Monitoring als moderierende Variable auf „karriererelevante“ Kriterien	60
5.3.1	Self-Monitoring und Mobilität	60
5.3.2	Rollenorientierung und sozialer Status	62
5.3.3	Die Kompetenz zum Network-Building	64
5.3.4	Zufriedenheit von Self-Monitors mit Multi-Rating Leistungsbeurteilungen	66
5.3.5	Assessment Center und Potenzialbeurteilung	70
5.3.6	Self-Monitoring im internationalen Vergleich	72
5.3.7	Resumée der vorgestellten Studien.....	73
5.4	Einbeziehen von Self-Monitoring in die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen	75
6	Messung von Self-Monitoring	78
6.1	Skalen von Snyder	79
6.2	Skalen von Kammer & Nowack.....	82
6.3	Skalen von Wolfe, Lennox & Cutler	84
6.4	Deutsche Skala zur Erfassung des Verhaltens in sozialen Situationen (SMSC)	87
6.5	Argumente für und gegen den Einsatz des SMSCs zur Überprüfung der Annahme einer stärkeren Self-Monitoring Ausprägung bei Führungskräften	89
7	Konzept und Durchführung der Untersuchung	91
7.1	Annahmen zur Untersuchung	91
7.2	Erhebungsinstrumente	92
7.2.1	Fragebogen zum Verhalten in sozialen Situationen SMSC	92
7.2.2	Trainings-Situationen (SIT).....	93
7.2.3	Beschreibung der Stichproben	97
7.3	Durchführung der Untersuchung	101
7.3.1	Vorstudie	101
7.3.2	Datenschutz	104
7.3.3	Vereinbarungen zur Erhebung der Daten mit den vorgesehenen Zielgruppen	105
7.4	Durchführung der Datenerhebung mit Führungskräften, Nicht-Führungskräften und High Potenzials/Berufsanfänger.....	107
7.4.1	Datenrücklauf	108
7.4.2	Datenauswertung Betriebszugehörigkeit, Ausbildung	108

7.4.3	Ausbildungsabschluss	109
7.4.4	Dauer der Betriebszugehörigkeit	110
8	Empirische Untersuchung.....	114
8.1	Überprüfung des Instruments.....	115
8.2	Vergleich der Mittelwerte der High Potenzials, Nicht-Führungskräfte und Führungskräfte	118
8.3	Überprüfung der Instrumenten-Güte des Situationsfragebogens.....	120
8.4	Erläuterung der signifikanten Ergebnisse der konstruierten Situationen	122
9	Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....	126
10	Anhang.....	144
10.1	Fragebogen SMSC	144
10.2	Fragebogen zur Bewertungen von Trainings/Coaching-Situationen	150
10.3	Tabellenverzeichnis	155
10.3.1	Reliabilitätsanalyse SMSC	155
10.3.2	ANOVA SMSC.....	156
10.3.3	PostHoc-Test - Mehrfachvergleiche	157
10.4	Literaturverzeichnis	158

***Nicht alles, aber ein Großteil dessen, was als wirklich erscheint,
ist dargestellt.****

Vorwort

In den Jahren meiner Tätigkeit als Personalentwicklerin in einem Automobilkonzern fiel mir bei unterschiedlichen Anlässen die ungünstige Selbstdarstellung einiger Führungskräfte auf: Sie konnten sich nicht gut verkaufen. Die einen wirkten eher gekünstelt in ihrem Auftritt, andere machten keinen Hehl darum, was sie sind und wer sie sind. Sie wirkten zwar authentisch, schafften es aber nicht, sich einladend ihrem Umfeld gegenüber darzustellen. Dass sie eine Außenwirkung haben und diese von ihnen kontrolliert werden kann, schien ihnen nicht klar zu sein.

Verstärkt wurde meine Beobachtung durch eine Studie, in der dafür plädiert wurde, sich intensiver mit der Selbstdarstellung im beruflichen Kontext auseinander zu setzen. Deren Ergebnisse führen die Karrierebeeinflussung auf drei Dinge zurück: erstens die Performance, zweitens der Eindruck, den jemand auf andere ausübt, und drittens Exposure, d.h. wie bekannt jemand im Unternehmen ist. Überraschend ist dagegen die Feststellung, dass die Qualität der Arbeit gerade einmal 10 % der Wirkung ausmachen, 30 % des Erfolges durch den Eindruck zustande kommen, den ein Mensch vermittelt und 60 % darüber, wie gut jemand die Aufmerksamkeit seiner Vorgesetzten und Kollegen auf sich zieht. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass das berufliche Umfeld einen Sozialraum bietet, wo Selbstdarstellung unmittelbar zu den Anforderungen des Arbeitsplatzes gehört: In erfolgsrelevanten Situationen kommt es darauf an, eine „gute Figur zu machen“.

Selbstdarstellung wird im Anforderungsprofil einer Führungskraft eher implizit über die Kriterien der sozialen Kompetenzen beschrieben. Ist Selbstdarstellung gleichzusetzen mit sozialen Kompetenzen? In der Alltagspsychologie gilt die Annahme, soziale Kompetenz bedeute, gut mit anderen Menschen zurechtzukommen und im privaten und beruflichen Umfeld erfolgreich zu sein. Hinsch & Pfingsten (1983) unterstreichen die Notwendigkeit, sozial kompetentes Verhalten immer im Kontext der jeweiligen sozialen Situation zu betrachten. Es gibt nicht das *perfekte Verhal-*

* Mummendey (1995)

ten beispielsweise für eine Führungskraft, sondern es zeigt sich die Kontextgebundenheit dieses Verhaltens und das Erfordernis, in unterschiedlichen Situationen sich unterschiedlich zu verhalten (Fiedler, 1967). Nach den Ursachen dafür hat Marc Snyder (1974/1987) geforscht und die Theorie des Self-Monitorings entwickelt, die sich auf die Überwachung der Selbstdarstellung bezieht. Snyder konnte darstellen, dass Menschen ihre Selbstdarstellung auf unterschiedliche Art und Weise „monitoren“. Starke Self-Monitors richten ihre Selbstdarstellung an ihrem äußeren Umfeld aus, andere wiederum, die schwachen Self-Monitors, orientieren sich an persönlichen Einstellungen und Gefühlen und überwachen auf diese Art und Weise ihren nach außen vermittelten Ausdruck.

Für Menschen im Beruf scheint es karrierefördernd zu sein, wenn sie eine gute Figur machen und einen professionellen Eindruck vermitteln können. Daher hat mich in der vorliegenden Arbeit interessiert, ob die Überwachung der Selbstdarstellung am Beispiel des Konstrukts Self-Monitoring tatsächlich im beruflichen Alltag wichtig für die Karriere ist.

1 Erläuterung der Zielsetzung und Vorgehensweise

Self-Monitoring beschäftigt sich damit, daß Menschen die Art und Weise, wie sie sich darstellen, sich darstellen möchten bzw. von anderen bzw. dem sozialen Umfeld gegenüber aufgrund ihrer Selbstdarstellung wahrgenommen werden möchten, überwachen („monitoren“). Dabei wird die mit dem Begriff des Self-Monitorings beschriebene Tendenz, sich selbst zu überwachen als „gegeben“ angenommen. Es handelt sich beim Self-Monitoring Konstrukt um die dispositionale Tendenz von Menschen, in sozialen Situationen um die Angemessenheit ihres Verhaltens gegenüber der Außenwelt oder/und im Einklang mit der inneren Befindlichkeit bemüht zu sein.

Self-Monitoring werden Auswirkungen auf persönliche und soziale Belange zugeordnet. Self-Monitoring gilt u. a. als ein Prädiktor für den Berufserfolg, wenn es darum geht, Karriere zu machen (Snyder & Copeland, 1989). Dies wird aus Untersuchungen ersichtlich, die dieses Persönlichkeitskonstrukt als Moderatorvariable zum Verhalten und zur Einstellung von Menschen in Organisationen nachwiesen (u.a. Kilduff et al., 1994; Zaccaro, Foti & Kenny, 1991; etc.).

Snyder (1974/1986) führte das Konstrukt des Self-Monitorings (Selbstüberwachung) ein, wobei es ihm dabei im Wesentlichen um eine Disposition zum Eindrucksmanagement durch Selbstdarstellung ging. Die typologischen Unterschiede im Self-Monitoring begründet er mit unterschiedlichen Informationsquellen für Verhalten, den sozialen Hinweisreizen versus innere Variable. Aus diesen Informationsquellen resultiert ein unterschiedlicher Wirkungsgrad zur Steuerung der Selbstdarstellung. Dabei gibt es einen Unterschied zwischen starken (high) und schwachen (low) Selbstdarstellern (Self-Monitors).

Aufgrund der theoretischen Beschreibung nutzt eine Person mit hohem Self-Monitoring Hinweisreize ihres Umfeldes, um ihr Verhalten je nach Situation zu regulieren und zu steuern. Demgegenüber steht eine Person mit geringer Self-Monitoring Ausprägung, bei der das sichtbare Handeln in Kongruenz mit ihren inneren Befindlichkeiten und Werten steht.

Grundsätzlich lässt sich nicht der Beweis aufstellen, dass High Self-Monitors sozial kompetenter sind als Low Self-Monitors. Es kommt immer auf die Situation

bzw. auf den Kontext an, in dem sich eine Person bewähren muss (vergl. Emrich, 2004, S. 45).

1.1 Konkretisierung der Zielsetzungen

Die Bedeutsamkeit des Einflusses des Konstrukts Self-Monitoring auf die berufliche Karriere von Führungskräften im Vergleich zu (normalen) Mitarbeitern im Unternehmen sind für die Autorin dieser Arbeit der Anlass, Führungskräfte eines deutschen Automobilkonzerns in der Praxis zu befragen. Als Vergleichsgruppe dienen Nicht-Führungskräfte (Experten, Fachkräfte), denen eher eine Tendenz in Richtung Low Self-Monitoring zugeordnet wird (Kilduff et al, 1994). Eine weitere Stichprobe bilden Berufseinsteiger, bei denen (ähnlich wie bei den Führungskräften) High Self-Monitoring Ausprägungen nachgewiesen wurden. (Moser et al., 1996). Die Erhebung der Daten erfolgt durch den Einsatz des Deutschen Fragebogens zum Verhalten in sozialen Situationen (SMSC, v. Collani & Stürmer, 2003).

Außerdem werden in einem Pilotversuch die Präferenzen von starken bzw. schwachen Selbstüberwachern bezüglich vorgegebener Trainingssituationen überprüft.

1.2 Vorgehensweise

In den folgenden Kapiteln werden zunächst die theoretischen Grundlagen für den Titel dieser Arbeit vorgestellt, um den Leser in die Thematik einzuführen. Nach der Beschreibung der Zielsetzung (**Kapitel 1**) gliedert sich die Arbeit wie folgt:

Auf das Persönlichkeitskonstrukt Self-Monitoring wird in **Kapitel 2** näher Bezug genommen: *Was versteht man unter Self-Monitoring? Wie erklärt Snyder (1974/1987) die Extrempositionen High- und Low Self-Monitoring?* Zusätzlich wird auf das Konstrukt Selbstaufmerksamkeit eingegangen, da sich immer wieder Fragen zur Abgrenzung bzw. Nicht-Abgrenzung zwischen beiden Konstrukten ergeben. Abschließend wird Bezug genommen auf die Selbstwirksamkeit, da im Zusammenhang mit Self-Monitoring und beruflichem Erfolg diese Variable in der Literatur erwähnt wird.

Um die Realisierung der Selbstdarstellung, des Impression Managements, geht es im **3. Kapitel**. Der Begriff *Impression Management* wird präzisiert durch die Beschreibung soziologischer, sozialpsychologischer und kognitiver Ansätze.

Unter *Taxonomien des Impression Managements* wird dem Leser ein Einblick vermittelt, welche Taktiken bzw. Strategien zur Selbstdarstellung sich durch den Einsatz von Impression Management realisieren lassen. Dabei ist es durchaus denkbar sowohl assertive (z.B. sich beliebt machen) als auch defensive (z.B. sich verteidigen) Taktiken einzusetzen. Es wird die Rolle von Self-Monitoring in Bezug auf Impression Management beschrieben. Impression Management (*Acting*) bedarf der *Inszenierung*, schrieb Goffman schon im Jahre 1959. Daher wird auf die Inszenierung der Selbstdarstellung im Rahmen des Kapitels 3. Bezug genommen. Die Selbstbilder *stimmig* zum Ausdruck zu bringen, wird allgemein mit dem Begriff *Authentizität* beschrieben. Auf diese Thematik wird ebenfalls im Kapitel 3 eingegangen.

Self-Monitoring wird als eine Variable des Selbsts bzw. des Selbstkonzepts betrachtet. Ohne den Leser hinsichtlich des theoretischen Hintergrundes der Selbstkonzeptforschung „strapazieren“ zu wollen, wird im **Kapitel 4** versucht, einen Bogen zu schlagen zwischen der Selbstdarstellung und dem Selbst bzw. Selbstkonzept.

Im **Kapitel 5** werden Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und dargestellt, die sich mit dem Einfluss von Self-Monitoring auf berufliche Laufbahnen beschäftigen. Es wurde versucht, einen repräsentativen Ausschnitt aus der fast dreißigjährigen Forschungsarbeit, vor allen Dingen im amerikanischen Raum, ausschnittsweise zu beschreiben. Insbesondere wird auf die in dieser Arbeit relevanten Personengruppen, die Führungskräfte sowie die Berufsanfänger, eingegangen, die sich stärker des Self-Monitorings zur Steuerung ihres Impression Managements bedienen. Es wurden Zusammenhänge gefunden über die Art und Weise, wie Frauen sich im beruflichen Umfeld monitoren und welche Karriere-Konsequenzen dies für sie hat.* Self-Monitoring als Moderatorvariable für *Karriere unterstützendes Verhalten*, wie z.B. sich *mobil zu zeigen*, *Netzwerke aufzubauen* etc. wurde in diversen Untersuchungen nachgewiesen. Diese Ergebnisse werden ebenfalls im Kapitel 5 dargestellt.

* Diese Darstellung erscheint aus der Sicht der Autorin erforderlich, obwohl in der empirischen Auswertung dieser Arbeit Frauen nicht getrennt von Männern lt. Vorgabe des Datenschutzes betrachtet werden durften. Jedoch enthält die Stichprobe, gerade bei den Nicht-Führungskräften, einen hohen Frauenanteil.

In **Kapitel 6** wird beschrieben, welche Skalen zum Messen von Self-Monitoring vorliegen. Es werden die Originalskala von Snyder (1974/1987) vorgestellt sowie die überarbeiteten deutschen Skalen von Kammer & Nowack (1987), die revidierten Skalen von Lennox & Wolfe (1987) und deren Weiterentwicklung von Renner & Laux (2003). Am Schluss des Kapitels wird die Deutschen Skala zum Verhalten in sozialen Situationen (SMSC) von v. Collani und Stürmer (2003) beschrieben.

Im **7. Kapitel** geht es um das Konzept und die Durchführung der Untersuchung. Die Hypothesen werden dargestellt, auf die Erhebungsinstrumente wie den SMSC und die konzipierten Übungssituationen wird eingegangen, die den Teilnehmern dieser Befragung zur Beantwortung vorgelegt wurden. Die Vergleichsgruppen zu den Führungskräften (FK) bilden Nicht-Führungskräfte (NF) und Berufseinsteiger, (High Potenzials HP). Bei diesen handelt es sich um internationale Trainées und Fachtrainées (High Potenzials), die in dem Unternehmen ein definiertes Programm als Berufseinsteiger durchlaufen. Beschrieben werden die Zielgruppen, die Konzeption der Planung und Durchführung dieser Befragung.

Im **Kapitel 8** werden die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung vorgestellt. Zunächst wurden die für die Fragestellung zutreffenden Hypothesen aufgestellt, die im weiteren Verlauf überprüft wurden. Für den SMSC erfolgten die Güteprüfung, Dimensionsreduktion per Faktorenanalyse und Mittelwertvergleiche (Anova) sowie deskriptive Statistiken. Für den SIT (Situationsfragebogen) wurde ein Extremgruppenvergleich gerechnet.

Im **Kapitel 9** wird diskutiert und dargestellt, ob der SMSC zwischen den Zielgruppen differenziert und welche Befunde sich daraus ableiten lassen. Außerdem wird der Frage nachgegangen, wie die gewonnenen Ergebnisse in einen Zusammenhang mit anderen Untersuchungsergebnissen gebracht werden können, die ebenfalls Self-Monitoring Skalen zur Datenerhebung einsetzten. Die sich aus der Auswertung der konstruierten Situationen ergebenden Erkenntnisse werden anschließend beschrieben. Am Schluss des Kapitels werden Überlegungen und Konsequenzen für die Praxis vorgestellt, die sich aus dem Ergebnis dieser Untersuchung ableiten lassen.

Im **Anhang 10** befinden sich der Fragebogen SMSC, die Instruktionen für die Teilnehmer, die beschriebenen 10 Situationen sowie die für diese Arbeit zugrunde gelegte Literatur.

2 Einführung des Konstrukts Self-Monitoring

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht das Persönlichkeitskonstrukt Self-Monitoring (Snyder, 1974, 1987, 2000). Dem Leser wird ausführlich das Self-Monitoring erläutert und die vorhandenen Erklärungsansätze werden beschrieben. Leider gibt es im deutschen Sprachraum bisher noch keine angemessene Übersetzung. Deshalb wird von Self-Monitoring gesprochen, wenn damit das Überwachen/Kontrollieren der Ausdrucksweise einer Person beschrieben wird (Nancy et al., 2000).

Da es nahe liegt, zwischen Self-Monitoring und Selbstaufmerksamkeit Parallelen herzuleiten, wird nach der Erläuterung des Self-Monitoringskonstrukts auf die Theorien der Selbstaufmerksamkeit im Hinblick auf eventuelle Abgrenzungen bzw. Nicht-Abgrenzungen zwischen beiden Konstrukten eingegangen. Außerdem findet sich am Ende dieses Kapitels eine kurze Erläuterung zur Selbstwirksamkeit, da diese Variable als wichtig erachtet wird im Zusammenhang mit Self-Monitoring (Mayhofer, 2003).

2.1 Zum Konstrukt des Self-Monitoring

Die Ausgangsüberlegungen Snyders (1974, 1987) zum Konstrukt und zur Theorie des Self-Monitorings ist die von ihm ursprünglich in Laborsituationen gemachte Beobachtung, dass Menschen in sozialen Situationen situativ nicht ihre wirklichen Meinungen, Einstellungen, Eigenschaften und Gefühlszustände mitteilen bzw. durch ihr Handeln darstellen. Snyder konnte in seinen Untersuchungen den Beweis erbringen, dass Menschen bewusst Strategien zur positiven Eindruckssteuerung entwickeln. Zum Beispiel zeigte es sich, dass Personen, wie Schauspieler, die berufsmäßig ihren Ausdruck kontrollieren müssen, höhere Self-Monitoring Werte haben als Studenten.

Das Ausmaß, in dem Menschen motiviert und fähig sind, ihren Ausdruck zu überwachen, kann sehr unterschiedlich sein. Um diese Unterschiedlichkeit zu erfassen, hat Snyder (1974/1987) die Selbstüberwachungsskala entwickelt. Die Theorie Snyders unterscheidet zwei idealtypische extreme Positionen der Merkmalsausprägung: Er stellt dem starken Selbst-Monitor (High Self-Monitorer) dem schwachen Selbst-Monitor gegenüber.

Das Einordnen des Konstrukts Self-Monitoring in die Disziplinen der Psychologie erscheint schwierig, denn es befindet sich an einer Schnittstelle von Persönlichkeits- und zur Sozialpsychologie.

Snyder (1987) beschreibt Self-Monitoring als Persönlichkeitsmerkmal. Daraus ließe sich folgern, Self-Monitoring mit Erklärungsansätzen der Persönlichkeitspsychologie in Verbindung zu bringen. In der Persönlichkeitspsychologie gibt es seit längerem eine heftige Diskussion, ob die Eigenschaft oder die Situation zur Vorhersage des Verhaltens herangezogen werden kann. Das Konstrukt Self-Monitoring beschäftigt sich mit einem Teilaspekt und hat dies weiter ausdifferenziert unter der Fragestellung der Unterscheidung von Personen hinsichtlich ihrer Selbstdarstellung unter dem Einfluss von Situationen. Möglicherweise hat die Situation bei Personen in der Interaktion mit anderen eine unterschiedliche Auswirkung. Dies führte in den vergangenen Jahren dazu, dass sich immer wieder Autoren mit dem Self-Monitoring Konzept von Snyder und dessen Zuordnung zu unterschiedlichen psychologischen Theorien auseinandersetzen.

Einen akzeptablen Vorschlag lieferten Hoyle and Sowards (1993), nämlich Self-Monitoring im Wesentlichen als einen kontrollierenden und selbstregulierenden Prozess zu verstehen, der das Selbstkonzept sowie die Schnittstelle des Selbstkonzepts mit sozialen Motiven und sozialem Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung lenkt. Sie definieren Self-Monitoring als *„... the process of evaluation the self-relevant cues in an immediate or anticipated social situation (self-referent analysis) contrasting beliefs or actions implied by those cues with public aspects of self-concept (self-evaluation), and enacting behaviors aimed at aligning the self with those cues (self-control) toward the goal of adaptive self-presentation.“*

Spezifisch für die Snydersche Theorie (1974, 1987) ist die ursprüngliche Idee des Autors, dass er eine Unterscheidung gibt zwischen High- und Low Self-Monitors:

2.1.1 High Self-Monitors

Personen mit einer hohen Ausprägung im Self-Monitoring werden als besonders sensibel für das Ausdrucksverhalten und die Darstellung anderer in sozialen Situationen charakterisiert. Das Verhalten anderer ist dann für diesen Personenkreis der Schlüsselreiz zur Steuerung der eigenen Selbstdarstellung. Sie holen Ver-

gleichsinformationen aus der Umwelt, um zu beurteilen, was in einer Situation angemessen ist und was nicht. Gleichzeitig nutzen diese Personen ihr Self-Monitoring, um ihr Bedürfnis nach sozialer Angemessenheit des eigenen Verhaltens zu überwachen. Dadurch sind sie in der Lage, in unterschiedlichen Situationen ihr Verhalten variabel einzusetzen. High Self-Monitors haben eine hohe Überwachungskompetenz. Sie weisen beispielsweise häufiger stärkere Selbstdarstellungstechniken auf als Low Self-Monitors. Durch ihre ausgeprägteren Wahrnehmungsfähigkeiten verfügen High Self-Monitorer auch über eine höhere Sozialkompetenz. Darüber hinaus scheinen sie von der Wirksamkeit ihrer Selbstdarstellung überzeugt zu sein. *Nach Snyder (1974) wird hohes Self-Monitoring als pragmatischer Umgang (pragmatic self) mit seinen Gefühlen und Einstellungen aufgefasst. Erklären lässt sich dies möglicherweise damit, dass High Self-Monitors nicht so sehr ihre Gefühle und Einstellungen in den Mittelpunkt ihrer Handlungen stellen, sondern ihr Verhalten pragmatisch den jeweiligen Anforderungen der vorgegebenen Situation anpassen.

In extremen Situationen neigen High Self-Monitors in der Interaktion mit anderen zu äußerst dramaturgischen Performances, mit denen sie Aufmerksamkeit erregen und somit den maximalen Effekt beim Publikum erzielen (soziales Chamäleon). Diese Personen fragen sich: „Who does this situation want me to be and how can I be me in this situation?“ (Snyder, 1979, S. 102)

Snyder schließt mit der Beschreibung des starken Selbstdarstellers an die Tradition Goffmans (1959) an, der die Bedeutung effizienter Ausdruckssteuerung für gelungenes Sozialverhalten betonte. Personen mit hohem Self-Monitoring zeichnen sich dahingehend aus, ihr Ausdrucksverhalten grundlegend zu kontrollieren und je nach Situation zu modifizieren. Zusätzlich variieren sie ihr Verhalten von Situation zu Situation. Zusammenfassend lassen sich die High Self-Monitors wie folgt beschreiben:

High Self-Monitors

- betonen die aktuelle Existenz ihrer Person,
- verfügen über eine hohe Fähigkeit zur Kontrolle ihres Ausdrucksverhaltens,

* Es korreliert die Self-Monitoring Skala „soziale Fertigkeiten“ hoch mit einer Skala der Selbst-Wirksamkeit von Selbstdarstellung (Mielke, 1990. Vgl. Mummendey, 1999)

- bemühen sich nicht um Kongruenz hinsichtlich ihrer inneren Befindlichkeit und ihres Verhaltens,
- sind hoch sensitiv in Bezug auf Signale ihres Umfeldes und sind situativ orientiert,
- können unterschiedliche Rollen ausfüllen, brauchen dafür aber eine genaue Funktionsbeschreibung,
- sind stark an Prestige-Gegenständen orientiert, verfügen über eine hohe Aufmerksamkeit hinsichtlich der statuträchtigen Symbole (Vgl. Snyder, 1974).

2.1.2 Low Self-Monitors

Eine Person mit einer eher niedrigen Ausprägung von Self-Monitoring bildet einen Pol zu den Personen mit den beschriebenen Extrempositionen der High Self-Monitorer.

Im Gegensatz zu den situationsbestimmten starken Selbstüberwachern ist ihr Verhalten vor allem dispositionsorientiert. Bei den Low Self-Monitors stimmen die Prinzipien (principle self) mit dem Charakter überein. Sie sehen sich als konstantes Selbst für alle Zeiten. Low Self-Monitorer benötigen Situationen, in denen sie sich so verhalten können, wie sie sich innerlich fühlen und wie dies ihrem persönlichen Selbstbild und ihrer aktuellen Gefühlslage entspricht. Ihnen erscheint es wichtig, ihre charakterlichen Merkmale unabhängig von der jeweiligen Situation, in der sie sich befinden, ausdrücken zu können. Sie zeigen ein kongruentes Verhalten, das ihrem inneren Selbstbild entspricht, auch wenn dies zu sozialen Schwierigkeiten führt.

In unterschiedlichen Situationen bleiben sie ihrem Selbst treu. Sie schauen in ihr Inneres und weniger auf die äußeren Umstände. Ihnen ist es wichtig, sich an eigenen Einstellungen auszurichten. Daher kontrollieren sie ihr nach außen gerichtetes Verhalten wenig und sehen die Impulse anderer nicht als Aufforderung, sich an deren Verhalten auszurichten. Es scheint die intersituative Verhaltensvariabilität geringer zu sein als bei Personen mit hohem Self-Monitoring. (Vgl. Scharff, 1999, S. 65/66). Sie sind nicht bereit, in Interaktionen zu schauspielern.

Die innere Befindlichkeit und das Verhalten von Low Self-Monitors sind daher kongruent. Beispielsweise wird das nach außen gezeigte emotionale Ausdrucksverhalten mehr durch den tatsächlichen emotionalen Zustand bestimmt: *Ich bin so wie ich bin und ich verhalte mich so wie ich bin*. Daher stört es sie auch nicht, wenn sie mit ihrem Verhalten bei anderen anecken.

Nach Snyder (1974) ergibt sich daraus eine größere Kongruenz in der Selbstdarstellung: Die *Ich bin so, wie ich bin*-Persönlichkeit muss sich nicht den äußeren Umständen anpassen. Es ist ihr wichtiger, dass die innere Einstellung und die Gefühle zu den nach außen gezeigten Verhalten passen. Daraus könnte eine geringere Flexibilität im situativen Verhalten resultieren, was möglicherweise die Entwicklung einer fazettenreichen sozialen Kompetenz nicht fördert. Das vergleichsweise eingeschränkte Verhaltensrepertoire lässt die Low Self-Monitors eher undiplomatisch und ein wenig ungeschickt erscheinen.

Ihr principle self behindert die Übernahme von Rollen. Snyder (1987) konnte die Abneigung der Low Self-Monitors nachweisen, in Seminaren bei Rollenspielen ihr Verhalten situativ auszuprobieren.

Zusammenfassend lässt sich der Low Self-Monitorer nach Snyder (1974) als ein Mensch mit Charakter beschreiben, dessen Prinzipien mit seinem Verhalten übereinstimmen. Für ihn erscheint es nicht notwendig, sich stark selbst zu überwachen. Er beschreibt sich als "who am I and how can I be me in this situation" (Snyder, 1979, S. 103).

Low Self-Monitors

- sehen ihre Handlungen als getreue Widerspiegelung ihres Fühlens und Denkens,
- ziehen ihre Vergleiche aus inneren Standards,
- zeigen ein Selbstdarstellungsverhalten, das einen Ausdruck ihrer eigenen Überzeugungen repräsentiert,
- sind vor allen Dingen dispositionorientiert,
- können sich nicht verstellen und haben die Neigung, ihre Persönlichkeit unverfälscht in jeder Situation darzustellen,

- geben sich im privaten Umfeld genauso wie im beruflichen, bzw. öffentlichen Umfeld.

Generell können die jeweiligen Ausprägungen in Richtung High- bzw. Low Self-Monitoring nicht als gut oder schlecht bewertet werden.

2.2 Selbstaufmerksamkeit

In einigen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass es keine klare Abgrenzung zwischen Selbstaufmerksamkeit und Self-Monitoring gibt. Die postulierte Unabhängigkeit zwischen Selbstaufmerksamkeit und Self-Monitoring konnte nicht konsistent bestätigt werden (Briggs et al. 1980, 1988, Laux, 2004). Diese Feststellung steht im Gegensatz zu der Auffassung Snyders (1987) der auf der Eigenständigkeit von Self-Monitoring als psychologischem Konstrukt bestand.

Aus der Sicht anderer Autoren ist der Self-Monitoring Ansatz im Vergleich zu den Theorien der Selbstaufmerksamkeit unmittelbarer am Selbstdarstellungsverhalten orientiert (Mummendey, 1995).

In den 70iger Jahren wurden die Forschungsthemen zur Selbstaufmerksamkeit situationsbezogen angelegt (vgl. Scharpf, 1999). Später konzentrierte man sich in den Forschungen auf intra-personale Prozesse und definierte Selbstaufmerksamkeit als Persönlichkeitsmerkmal. Ähnlich wie das Persönlichkeitskonstrukt Self-Monitoring drückt sich in den Selbstaufmerksamkeitsprozessen ein ganzheitliches Verständnis aus, das situative und differentialpsychologische Merkmale gleichermaßen berücksichtigt.

2.2.1 Situative Selbstaufmerksamkeit

Die Beschreibung der Selbstaufmerksamkeit aus der situativen Sicht ist der Theorie der objektiven Selbstaufmerksamkeit zugeordnet. Unter objektiver Selbstaufmerksamkeit wird ein Zustand verstanden, in dem die Person ihr Selbst zum Gegenstand der Bewusstheit bzw. der Wahrnehmung macht. Der Begriff *objektiv* im Zusammenhang mit der Selbstaufmerksamkeit erscheint ambivalent: Er darf nicht so verstanden werden, dass die Wahrnehmung in diesem Zustand objektiv ist,

sondern dass die Person sich selbst aus *einer* außenstehenden Perspektive im Sinne von Objektbezogenheit wahrnimmt (Mummendey, 90a, S. 105). Die Theorie der Objektiven Selbstaufmerksamkeit wurde von Duval & Wicklund (1972) veröffentlicht. Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass die Aufmerksamkeit einer Person entweder auf das Selbst oder auf die Umwelt gerichtet ist. Besondere Charakteristika der Umwelt führen zur Fokussierung auf die eigene Person und bewirken einen Vergleich zwischen wirksamen inneren Standards und dem tatsächlichen Verhalten einer Person. Diese Vergleichsprozesse führen zu einer Anpassung des tatsächlichen Verhaltens an die inneren Standards. Die Aufmerksamkeit ist zu einem bestimmten Zeitpunkt entweder überwiegend auf das Selbst oder auf die in der Situation vorhandenen externen Ereignisse gerichtet. (Duval & Wicklund, 1972).

Im Fokus der individuellen Wahrnehmung können dabei verschiedene Aspekte des Selbsts sein wie zum Beispiel Werte, Einstellungen zur Umwelt und das eigene Verhalten. Entscheidend, welcher Aspekt des Selbsts in der Situation wahrgenommen wird, ist deren Relevanz und Bedeutung in einer gegebenen Situation für die jeweilige Person.

2.2.2 Dispositionelle Selbstaufmerksamkeit

Fenigstein, Scheier & Buss (1975) entwickelten die Theorie der Objektiven Selbstaufmerksamkeit dann weiter und präzisierten sie als Dispositionsmerkmal, das zur Beschreibung stabiler interindividueller Unterschiede herangezogen werden kann. Eine weitere Differenzierung erfolgte durch das Konzept der privaten und öffentlichen Aufmerksamkeit. (Scharpf, 1999) Dazu gibt es unterschiedliche Überlegungen:

Drinkmann (1986) schlägt eine Differenzierung von privater und öffentlicher bzw. situativ induzierter und dispositionaler Selbstaufmerksamkeit vor und entwickelt dazu ein Vier-Felder-Schema:

Tab. 2.1 Vier-Felder-Schema nach Drinkmann

	Situativ induziert	Dispositional
Private Aspekte	Durch situative Bedingungen (z.B. Spiegel) induzierte Aufmerksamkeitsfokussierung auf interne Selbstaspekte	Dispositional bedingte Bewusstheit der internen, extern nicht beobachtbaren Selbstaspekte (z.B. Gedanken, Motive)
Öffentliche Aspekte	Durch situative Bedingungen (z.B. Publikum) induzierte Aufmerksamkeitsfokussierung auf externe Selbstaspekte	Dispositional bedingte Bewusstheit der extern beobachtbaren Aspekte des Selbsts (z.B. äußere Erscheinung)

Filipp et al. (1989), definierten dispositionale Selbstaufmerksamkeit als die Tendenz von Menschen, die eigene Person in den Mittelpunkt ihrer kognitiven Aktivitäten zu stellen. Zum Beispiel lassen sich hohe private Selbstaufmerksamkeit mit der Aufmerksamkeitszentrierung auf Aspekte der Person verbinden, die nur ihr zugänglich sind: Hohe dispositionale Selbstaufmerksamkeit scheint daher verbunden zu sein mit einer intensiveren Selbstfokussierung hinsichtlich des eigenen Verhaltens, einer verstärkten Sensibilität für eigene Gefühlszustände und einer differenziertere Selbstbewertung.

Unter dem Aspekt des Impression Managements führen Schlenker & Weingold (1990) aus, dass die effektive Selbstdarstellung für Personen mit hoher öffentlicher Selbstaufmerksamkeit darin besteht, sich einem Publikum aufmerksam, kompetent und wohlüberlegt zu präsentieren. Personen mit hoher privater Selbstaufmerksamkeit hingegen sind daran interessiert, wie andere sie wahrnehmen. Sie würden aktiv einem Konformitätsdruck widerstehen, um nach eigenen Überzeugungen und den eigenen Emotionen und Einstellungen gemäß zu handeln.

Insgesamt zeigt sich, dass Selbstaufmerksamkeit die Zugänglichkeit und Aktivierbarkeit von selbstbezogenen Wissensstrukturen, den Selbstschemata, deutlich erhöht. Im Gegensatz zu Self-Monitoring scheint es bei der Selbstaufmerksamkeit um die Aktivierbarkeit der Wissensstrukturen zu gehen; bei Self-Monitoring hingegen um die Überwachung und Kontrolle des nach außen gezeigten Verhaltens. High Self-Monitorer schenken demnach den Situationen, der Öffentlichkeit, eine hohe Aufmerksamkeit. Bei den Low Self-Monitors lassen sich Zusammenhänge hinsichtlich der privaten Selbstaufmerksamkeit vermuten. Daher

ist zu erwarten, dass hohes Self-Monitoring mit öffentlicher Selbstaufmerksamkeit und schwaches Self-Monitoring mit privater Selbstaufmerksamkeit in Verbindung stehen.

Diese Vermutungen wurden bisher unterschiedlich bestätigt. Es zeigten sich niedrige positive Zusammenhänge sowohl zu öffentlicher als auch zu privater Selbstaufmerksamkeit. (Briggs et al., 1980, 1988). Für die deutschsprachige Self-Monitoring Skala (Nowack & Kammer, 1987) ergab sich demgegenüber ein abweichendes Bild. Mielke et al. (1990) bestätigten den theoretischen Zusammenhang mit den beiden Selbstaufmerksamkeitsfacetten der privaten und öffentlichen Selbstaufmerksamkeit (Scharpf, 1999).

Obwohl bisherige Untersuchungen keine hinreichend plausiblen Korrelationen zwischen Self-Monitoring und Selbstaufmerksamkeit nachwiesen, drängt sich die Vermutung auf, dass die Grundvoraussetzung für Self-Monitoring die Aufmerksamkeitsfokussierung auf interne und beobachtbare Selbstaspekte ist. (Vergl. Drinkmann, 1986).

2.2.3 Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeitstheorie wird im Zusammenhang mit der Self-Monitoring Theorie als wichtige Variable zur Bewältigung und zum Erreichen selbstgesetzter Ziele genannt (vergl. Mayrhofer, 2003).

Ein höheres Self-Monitoring und eine erhöhte Selbstwirksamkeit führen zu einer schnelleren und angemesseneren Kontrolle der vorgenommenen Impression Management Strategien (Zaichowsky, 1984). Deshalb wird am Schluss dieses Kapitels zum Self-Monitoring auf die Selbstwirksamkeit eingegangen, bevor es im Kapitel 3 um die Realisierung der Selbstdarstellung geht.

Karoly (1993) nennt als Faktoren für die Wirksamkeit eines effektiven sowie zielorientierten Verhaltens die durch Selbsteinschätzung gezogenen Konsequenzen. Die *initial ability* für die Wirksamkeit des individuellen Verhaltens scheint nach Karolys Aussage ein Ergebnis effektiven Self-Monitorings zu sein.

Voraussetzung für die wirksame Umsetzung der Selbstbilder ist die kognitive Repräsentation über das Ziel des erwünschten Selbstdarstellungsverhaltens. High

Self-Monitoring wird in diesem Zusammenhang eine zielorientierte Selbstwirksamkeit zugebilligt.

Die Selbstwirksamkeitstheorie geht auf Bandura (1977) zurück. Bandura (1984) analysierte Änderungen im Verhalten, indem er auf kognitive Prozesse zurückgriff und die Erwartungen in Bezug auf die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens damit in Verbindung brachte. Bandura (1992): *„Die subjektive Wahrscheinlichkeit, die ein Individuum hinsichtlich der Möglichkeit, ein Verhalten ausführen zu können, äußert, ist unter Umständen ein guter Prädiktor für das Auftreten der gewünschten Verhaltensweise.“*

Zum Erfahren der eigenen Wirksamkeit stehen nach Bandura (1992) vier verschiedene Quellen zur Verfügung, die ausgewählt und gewichtet zu Kompetenzurteilen integriert werden. Diese sind

- das Erleben der eigenen Möglichkeiten und Grenzen durch tatsächliche Erfahrung,
- die Ableitung des Verhaltens aus dem Verhalten anderer,
- das verbale Überzeugen,
- Rückmeldungen über den physiologischen und psychischen Zustand zur Erschließung der eigenen Wirksamkeit in einer Situation.

In einer Fülle von empirischen Arbeiten wurden die Selbstwirksamkeitstheorie u.a. mit Leistungsverhalten oder Berufswahl (Bandura, 1986, 425 ff.) in Verbindung gebracht; ebenso Zusammenhänge vermutet zwischen den Selbstwirksamkeitserwartungen und verschiedenen Dimensionen des Karrierewahlverhaltens wie der Art und Anzahl in Betracht gezogener Karriereoptionen, der beruflichen Präferenzen und dem damit verbundenen Karrierepotenzial, der Qualität der Vorbereitung auf den Karriereeinstieg.

Eine hohe Selbstwirksamkeitseinschätzung beeinflusst danach das Anspruchsniveau, bzw. was man sich vornimmt zu schaffen. Dies gilt insbesondere für die Übernahme von Verantwortung bezüglich der eigenen Karriere.

Mayhofer, (2003) schreibt dazu: *„Individuen werden dazu angehalten, aus sich selbst ein Projekt zu machen, sich als Unternehmer ihrer eigenen Person im Sinne eines Careerpreneurings zu interpretieren“.*

Daraus ließe sich folgern, dass die Selbstwirksamkeitserwartung zusammen mit Self-Monitoring als wesentliche Variable für den beruflichen Erfolg betrachtet werden kann. (Mayhofer, 2003).

3 Impression Management zur Realisierung der Selbstdarstellung

*„Man kann völlig blind für den Eindruck sein, den man auf andere macht (impression oblivion); man kann eine Art Ahnung davon haben, wie man auf andere wirkt (preattentive impression); man kann sich seines Eindrucks auf andere bewusst sein (impression awareness) und man kann sich völlig mit dem Eindruck und Eindruckssteuerung befassen (impression focus).“ **

3.1 Erläuterung des Begriffs Impression Management

Self-Monitoring wirkt als Filter, quasi als eine innere Kamera zur Überwachung und Kontrolle des Verhaltens einer Person und regelt auf diese Art und Weise deren Selbstdarstellung.

Impression Management hingegen beschreibt den gezielten und wirkungsvollen Einsatz verschiedener Einflusstaktiken und -strategien in der Interaktion mit anderen (Füller, Hausmann & Stiegler, 2004). Durch Impression Management wird die Steuerung des Eindrucks, den andere über die Person erhalten sollen, realisiert. (Leary & Kowalsky, 1990). Eine Person antizipiert dabei, welche Wirkung sie bei anderen hinterlassen möchte und welche Taktiken sie dabei anwendet, um diesen Eindruck zu erzielen. Die Impression Management Theorie postuliert, dass Individuen das Bild, das andere von ihnen erhalten, aktiv mitgestalten.

Dabei muss betont werden, dass der Begriff des Impression Managements nicht ein gezieltes Verfälschen oder Täuschen ist. Vielmehr ist es so zu verstehen, dass sich eine Person ständig in der Rolle des Schauspielers befindet, dessen Anpassung an die Rollen teils mehr, teils weniger bewusst erfolgt. Man könnte auch sagen: Es spricht für die soziale Intelligenz eines Individuums bezüglich der Fähigkeit der Rollenübernahme, der interpersonalen Kompetenz und der Kontrolle der Situation, sich persönlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen bewusst zu sein und sie gezielt darzustellen.

* Mummendey (1999)

So verstanden ist das Impression Management ein ständig ablaufender, teils mehr oder weniger gezielter oder bewusst werdender Vorgang der Anpassung des Individuums an seine soziale Umgebung. Diese Anpassung geschieht unter Berücksichtigung der individuellen Eigenschaften und Verhaltensweisen.

Für die praktische Umsetzung von Impression Management ordnet Scharpf, (1999, S. 60) diesem Konstrukt folgende Komponenten zu:

- Selbstdarstellung
- Fähigkeit zur Selbstdarstellung
- Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeit zur Selbstdarstellung
- Antizipation der Erwartungen des/der Interaktionspartner/s
- Antizipation der Reaktionen des/der Interaktionspartner/s
- Auswahl von Verhaltensoptionen (z.B. was muss ich tun, was muss ich vermeiden, um den gewollten Eindruck zu hinterlassen).

3.1.1 Impression Management Theorien

Es ist nicht ganz einfach, Impression Management einer bestimmten psychologischen Theorie zuzuordnen:

„Streng genommen liegt mit dem Impression Management kein abgeschlossenes Theoriegebäude vor, sondern es dient als eine Art Sammelbecken für Theorien, die sich mit effizienter Selbstdarstellung beschäftigen.“ (Vgl. Scharpf, 1999, S. 59).

Neben den soziologischen Ansätzen lassen sich die meisten Impression Management Theorien durch sozial-psychologische Modelle erklären. Zu den soziologischen Wegbereitern des Impression Managements gehören Mead, (1973) und Goffman (1959). Leary & Kowalsky (1990) beschreiben Impression Management anhand sozial-psychologischer Ansätze, z.B. der akteurorientierten Perspektive. Im Unterschied dazu versucht Arkin (1980) Impression Management aus der umfeldorientierten Perspektive des operanten Lernens durch soziale Verstärker zu erklären. Tedeschi & al (1971) kommen bei der Beobachtung von Versuchspersonen in experimentellen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Aspekte der sozialen Erwünschtheit einen Einfluss auf das Verhalten der Versuchspersonen haben. Sie berichten, dass sich das Verhalten der Versuchspersonen im Sinne des

Impression Managements veränderte, je nach Attraktivität des Versuchsleiters. Im folgenden Kapitel werden diese Ansätze ausführlicher dargestellt.

3.1.2 Soziologische Ansätze des Impression Managements

Die Grundgedanken zum Impression Management gehen in Anlehnung an Blumer (1973) auf die früheren Beschreibungen von Herbert Mead (1934, Meadsche Lehre) zurück. Seitdem wurde das Phänomen des Impression Management von Forschern in der Soziologie und Sozialpsychologie untersucht. Die Theorien von Mead (1934) über die Symbolische Interaktion bieten quasi die Plattform für die weiteren Theorien, die sich experimentell mit dem Impression Management auseinandergesetzt haben.

Das Konzept der Symbolischen Interaktionismus postuliert, dass die Reaktion eines Menschen auf Reize oder Reizkonstellationen abhängig ist von der Bedeutung, die dieser Mensch in einer bestimmten Situation bestimmten Reizen oder Reizkonstellationen zuschreibt. Die Bedeutung, die einem Reiz zugeordnet wird, beschreibt die Terminologie der Theorie des Symbolischen Interaktionismus als Symbol. Ein Symbol wird als Reiz, der eine erlernte Bedeutung und einen erlernten Wert besitzt, aufgefasst (Vgl. Mummendey, 1995, S. 112). So hat zum Beispiel das „weitflächige Einzel-Büro“ des Chefs zunächst einmal keine Bedeutung. Erst durch die Zuschreibung der Symbolik, daß nämlich Chefs - und nicht die Mitarbeiter - über große Einzel-Büros verfügen, bekommt das Büro des Chefs eine Bedeutung und löst möglicherweise ein der Symbolik des „Chef-Büros“ angepaßtes Verhalten aus.

Gemäß Mead sind die Bedeutungszuschreibungen (die Symbole) korrespondierende Verhaltensweisen und werden nach deren Auffassung über Sozialisationsprozesse der symbolischen Interaktionisten gelernt: Menschen können die Bedeutung von Symbolen in Situationen, in denen sie miteinander interagieren, immer wieder in gegenseitiger Abstimmung festlegen und neu für sich definieren. Beispielsweise werden bestimmte Symbole als *Insignien der Macht* bezeichnet. Dies könnten zum Beispiel der Dienstwagen, die Büroausstattung oder das Vorzimmer einer Führungskraft sein. Die Bedeutung dieser „Macht“-Symbole könnte einen Mitarbeiter veranlassen, sich in den Räumlichkeiten des Chefs anders zu bewegen als in seinem eigenen Büro. Impression Management gab es auch

schon vor unserer Zeit, ist also keine Erfindung unserer Tage. Im Mittelalter war zum Beispiel das Tragen eines roten Stoffes nur dem Adel vorbehalten und das Volks musste mit Bestrafungen rechnen, wenn es sich dieser Anordnung widersetzte.

Soziales Verhalten kann deshalb nach Mead nicht nur als Respons im Sinne eines operanten Lernens betrachtet werden. Nach Meads Auffassung wird das soziale Verhalten wesentlich von der Wahrnehmung und den jeweiligen Bedeutungszuschreibungen der am Prozess Beteiligten geprägt. Die Verfechter der Theorie des Symbolischen Interaktionismus vertreten die Ansicht, dass es Aufgabe der einzelnen Akteure sei, einen sozialen Konsens über ihre jeweiligen Bedeutungszuschreibungen herzustellen, der in vielen sozialen Situationen gemeinsames Handeln ermöglicht. Nach Mead (1973) ist eine sinnvolle Verständigung der Interaktionspartner untereinander erst mit Hilfe signifikanter Symbole möglich. Dies sind nach Mead erlernte Symbole, die bei unterschiedlichen Menschen gleiches Handeln hervorrufen und demnach zu einer sozialen Verständigung führen.

Mertens (1987, S. 83) nimmt den Gedanken Meads von der Bedeutungszuschreibung des Reizes auf: Nach seinen Überlegungen kommt es zur Ausbildung von vier Perspektiven oder kognitiv-affektiven Repräsentationssystemen“, deren Interaktion selbstkonzept-konstituierend wirkt:

- der Perspektive, wie ich das Verhalten und die Erwartungen des anderen wahrnehme,
- der Perspektive, wie ich annehme, von anderen in meinem Verhalten und meinen Erwartungen gesehen zu werden,
- der Perspektive, wie ich mich selbst sehe,
- der Perspektive, wie ich annehme, dass der andere sich selbst sieht.

Ein weiterer Ansatzpunkt des Symbolischen Interaktionismus als theoretische Grundlage zur Erklärung der Impression Management Theorie ist die Erkenntnis Meads, dass Urteile einer Person über sich selbst entstehen, indem diese Person sich Vorstellungen über die Urteile anderer bezüglich ihrer eigenen Person bildet.

Weitere Überlegungen zur Theorie des Symbolischen Interaktionismus liefert Goffmans Analyse des Alltagslebens. Gemeinsam mit der Theorie Meads ist die

Annahme des amerikanischen Soziologen Eving Goffmans (1959), Personen in sozialen Begegnungen müssten zunächst die Situation definieren, um einen Konsens über die Bedeutungszuschreibung dieser Situation zu finden.

Goffman (1959) prägte den Begriff des *working consensus*: Er geht von der Annahme aus, Interaktionsteilnehmer versuchten, die Definition der Situation durch bestimmte Techniken der Informationsübermittlung zu beeinflussen und zu kontrollieren. Um die Situation kontrollieren zu können, müssten die Interaktionspartner Informationen über das Selbst ihres jeweiligen Gegenübers einholen (Mummendey, 1995, S. 117).

Die Steuerung des persönlichen zu vermittelnden Eindrucks besteht dann darin, dass Personen in Interaktionen versuchen, den zu vermittelnden Eindruck zu manipulieren. Informationsquellen über den jeweiligen Interaktionspartner bieten das Auftreten, das Ausdrucksverhalten (verbal und non-verbal) sowie die äußere Erscheinung:

„Wie im Theater betritt der Akteur das Bühnenbild, wo er seine persönliche Fassade entfaltet, die sowohl Erscheinung (Kleider, Alter, etc.) umfasst als auch Verhalten (Hochmütigkeit, Unterwürfigkeit), dabei ist sein Verhalten besonders geeignet, die Rolle aufzuzeigen, die der Darsteller in der Interaktion zu spielen beabsichtigt“ (vgl. Goffman, 1985, S. 25).

Eine zentrale Aussage besagt dabei, eine Darstellung werde dem Verständnis und den Erwartungen der Gesellschaft, vor der sie stattfindet, angepasst und idealisiert. Der Einzelne wird sich darum bemühen, die anerkannten Werte der Gesellschaft zu verkörpern und zu belegen, stärker als in seinem sonstigen Verhalten (Goffman, 1959, S. 35).

Goffmans Gedanke, menschliches Sozialverhalten mit dem Verhalten von Schauspielern zu vergleichen, die eine bestimmte Rolle spielen, kann als Grundlage für die objektive und systematische Untersuchung zum Impression Management in Psychologie und Sozialpsychologie verstanden werden. Leider fehlen – wohl auch deshalb, weil Goffmans Gedanken schwer experimentell zu operationalisieren sind – empirische Überprüfungen. Während Mead den Begriff der *symbolischen Umwelten* gewählt hat, benutzt Goffman den Begriff *der Bühne*.

Neuere Ansätze zur Erklärung des Impression Management werden im Folgenden beschrieben.

3.1.3 Sozialpsychologische Ansätze des Impression Managements

- **Akteur versus Umfeld**

Es ist anzunehmen, dass der Akteur (der Impression Manager) sich bemühen wird, sein Impression Management so zu steuern, dass er die soziale Anerkennung aus seinem Umfeld bekommt. Darüber haben sich unterschiedliche Autoren Gedanken gemacht.

Bei der akteur-orientierten Perspektive unterscheiden Leary & Kowalsky (1990) zwischen *Eindrucks motivation* (impression motivation) und *Eindrucks konstruktion* (impression construction). Sie legen den Schwerpunkt ihrer Erklärungen auf die inneren Prozesse einer Person, die hinter dem Selbstdarstellungsverhalten stehen. Die Autoren betrachten die Motivation zur Eindruckssteuerung im Sinne einer Kosten-Nutzen-Relation in sozialen Beziehungen, d.h. es geht um die Erhöhung des eigenen Selbstwertes sowie um die Entwicklung einer gewünschten Selbstidentität.

Die Konstruktion des Eindrucks (impression construction) führen Leary & Kowalsky (1996) auf das Kompetenzprofil des jeweiligen Impression Managers zurück: Dieses beinhaltet u.a.

- die äußere Erscheinungsweise,
- die verbale und non-verbale Kommunikation,
- die Antizipation von vorzunehmenden Verhaltensweisen in Bezug auf bestimmte Zielgruppen.

Damit sprechen die Autoren sowohl die Akteurs- als auch die Umfeldperspektive an.

Arkin (1980) postuliert aus der umfeld-orientierten Perspektive, der Wunsch nach sozialer Anerkennung ebenso wie die Beziehung zwischen sozialer Zustimmung und Selbstdarstellung sei durch das Umfeld bzw. situative Faktoren determiniert .

Nach seinen Überlegungen ist der Wunsch des Menschen nach sozialer Anerkennung Dreh- und Angelpunkt seiner Theorie.

Das operante Lernen steht bei Arkin als soziale Verstärkungstheorie im Mittelpunkt seiner Veröffentlichungen zum Impression Management. Er kommt zu dem Schluß, dass die Selbstdarstellung eines Menschen durch die Belohnung (...wie zum Beispiel das Lächeln des Gesprächspartners...) anderer Interaktionspartner gesteuert wird und er dann quasi nur das Verhalten zeigt, was von seinen Interaktionspartnern positiv verstärkt wird.

Auch Giacalone & Rosenfeld (1986, S. 321) unterstützen diesen Gedanken und gehen von dem Wunsch des Menschen aus, von anderen als kompetent, moralisch integer, gemocht und anerkannt zu werden.

Eine eindeutige Aussage darüber, ob das Ergebnis der Selbstdarstellung ausschließlich von der Steuerung des Akteurs abhängig bzw. ein Ergebnis des Umfeldes oder der jeweiligen Situation zuzuschreiben ist, konnte bisher nicht geliefert werden.

3.1.4 Kognitive Ansätze des Impression Managements

- **Einstellungsänderung, soziale Erwünschtheit**

Ein weiterer Erklärungsansatz zum Impression Management lässt sich bei kognitiven Ansätzen finden, bei denen insbesondere das Phänomen der Eindruckssteuerung Berücksichtigung findet (Mummendey, 1995, S. 119).

Tedeschi & Schlenker (1983) et al. untersuchten Anfang der siebziger Jahre das Verhalten von Versuchspersonen in experimentellen Situationen. Sie fanden eine Änderung des Verhaltens im Sinne des Impression Managements heraus, abhängig davon, vor welchem Publikum sich die Versuchsperson präsentierte bzw. welche expliziten Ziele mit dem Versuch verfolgt wurden.

Ausgangspunkt ihrer Untersuchungen waren die experimentellen Arbeiten zur kognitiven Dissonanztheorie von Festinger & Carlsmith (1957), die von Tedeschi, et al. (1971) heftig kritisiert wurden: In diesem Experiment sollten Versuchspersonen

durch veränderte äußere Umstände dazu gebracht werden, sich entgegen ihrer Auffassung und Einstellung zu verhalten und somit zu einer Einstellungsänderung zu gelangen.

Tedeschi et al. (1983) bezweifelten, dass das Experiment von Festinger & Carlsmith (1957) bei den untersuchten Personen zu einer tatsächlich intra-psychischen Einstellungsänderung führen würde, wenn man die äußeren Umstände so variiert, dass die Versuchspersonen einmal bei Anwesenheit anderer Personen, ein anderes Mal für sich allein antworten müssten.

Es zeigte sich, dass die Probanden dann tatsächlich keine Einstellungsänderung äußerten, wenn die Einstellung von einem Versuchsleiter gemessen wurde, der neu hinzukam. Auf diese Weise konnte nicht festgestellt werden, ob die Person ihre Meinung gegenüber vorher geändert hatte. (Vgl. Tedeschi et al., 1981).

Tedeschi et al. (1983) fanden heraus, nicht die veränderten äußeren Bedingungen führten zur Verhaltensänderung, vielmehr beeinflussten Aspekte der sozialen Erwünschtheit das Ergebnis des Experiments: *„Je attraktiver der Versuchsleiter von den Versuchspersonen wahrgenommen wurde, um so sozial erwünschter richteten sie ihr Verhalten ihm gegenüber aus.“*

Aus dieser Untersuchung wurde abgeleitet, dass die Versuchspersonen keine Einstellungsänderungen erlebt haben, sondern eher das Bild, das der Versuchsleiter über ihre Person gewinnen sollte, durch gezielt eingesetztes Impression Management manipuliert hatte. Die Versuchspersonen täuschten quasi vor, ihre Einstellung habe sich geändert, um als konsistent wahrgenommen zu werden (Vgl. Mummendey, 1995, S. 123).

Daraus leitete man ab, der Grad der Abhängigkeit vom Sozialpartner führe zum Verhalten im Sinne der sozialen Erwünschtheit. Das Phänomen des sich Beliebtemachens tritt im erheblichen Maß weniger gegenüber Freunden/Verwandten auf als gegenüber Vorgesetzten (Bohra et al., 1984, S. 217ff).

Das Ausmaß des Impression Managements scheint um so höher zu sein, je bedrohlicher die Konsequenzen der Beurteilung wahrgenommen werden. In ihren Untersuchungen zu Einstellungsänderungen fanden Van Leeuwen & Powell (1996) heraus, Einstellungsänderungen unter einer die Meinungsfreiheit einen-

genden Bedrohung geschähen nur bei öffentlichem und nicht bei privatem Antwortmodus (Vgl. Mummendey, 1999).

3.2 Taxonomien des Impression Managements

Taxonomien des Selbstdarstellungsverhaltens sind Ordnungskategorien zu häufiger auftretenden Arten des Selbstdarstellungsverhaltens. Die erste Taxonomie wurde von Jones (1964) konsequent beschrieben. Er untersuchte das Impression Management „des sich Einschmeicheln“. Nach Mummendey (1999) sind Taxonomien jedoch eher das Ergebnis von Alltagsbeobachtungen als empirischer Untersuchungen. Auch lassen sich taktisches und strategisches Impression Management nicht klar voneinander trennen (Mummendey, 1995, S. 137). Beispielsweise „als kompetent und fähig zu erscheinen“ kann sowohl als Taktik als auch als Strategie angelegt sein. Taktisches Impression Management ist auf die jeweilige Situation festgelegt; strategisches Impression Management wird eher als situationsübergreifend betrachtet.

Die bekannteste Taxonomie stammt von J.T. Tedeschi et al. (Tedeschi, Lindskold & Rosenfeld, 1985): Sie unterscheiden bei Impression Management Strategien und Taktiken zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen des Selbstdarstellungsverhaltens (langfristigen Impression Management Strategien und kurzfristigen Impression Management Taktiken).

Eine weitere Ordnungskategorie zum Impression Management ist die Unterscheidung zwischen assertivem und defensivem Impression Management. Das aus den Kategorien *strategisch versus taktisch* und *assertiv versus defensiv* entwickelte Vierfelderschema zu Impression Management Techniken umfasst eine Reihe von Ordnungsversuchen (vergl. Snyder, 1977; Arkin, 1981; Richardson & Cialdini, 1981; Jones & Pitman, 1982).

3.2.1 Assertives und defensives Impression Management

Eine assertive Person wird als eher angreifend, aktiv, nach vorn gehend beschrieben. Im Gegensatz dazu stellt sich eine defensive Impression Management Technik als beschützend, verteidigend, *Gesicht bewahrend* dar. Beim assertiven Im-

pression Management geht es dem Individuum in erster Linie darum, seine Identität zu wahren, während das defensive Impression Management sich der Wiederherstellung positiver Selbstbilder widmet (vgl. Laux 1996, S. 46).

Jones & Pittman (1982, S. 253) sehen in assertivem Impression Management eine Strategie zur Vergrößerung des Einflusses auf andere Menschen. Ihrer Ansicht nach sind die Personen, die diese Strategie einsetzen, nur darum bemüht, bei ihren Interaktionspartnern bestimmte Zuschreibungen (Attribute) zu erzeugen. Sie bezeichnen diese Handlungen als prototypische Eigenschaften. Die Art der Selbstdarstellung wird von den Autoren als *shaping* bezeichnet.

Jones & Pittmann gehen dabei nicht nur von einem angestrebten Eindruck aus, den ein Selbstdarsteller idealerweise erreichen möchte. Sie führen auch die Eindrücke auf, die der Selbstdarsteller riskiert, wenn seine Selbstdarstellung misslingt. Wenn sich zum Beispiel jemand als kompetent anpreist, muss er davon ausgehen, dass seine Zuhörer diese Expertise überprüfen. Genügt er dann nicht den Erwartungen seiner Zuhörer, wird er als Angeber oder Betrüger wahrgenommen (Laux et al., 1996).

Mit ihrer Beschreibung kommen die Autoren dem theoretischen Ansatz von Arkin (1980) * zum operanten Lernen sehr nahe. Die Autoren stellten fest, dass die Akteure die Schlüsse und damit den Eindruck, den andere Personen aufgrund ihres gezeigten Verhaltens gewinnen sollten, kontrollieren können.

Zielt der Einsatz von assertiven Impression Management Techniken darauf ab, von anderen Personen Vorteile zu erlangen durch bestimmte Durchsetzungsstrategien, so geht es bei der defensiven Impression darum, die eigene Person zu schützen. Beispielsweise ist die Entschuldigung der Ausdruck von Schuld und Scham, die Anerkennung von angemessenem Verhalten und die Ablehnung falschen Verhaltens. Experimentelle Untersuchungen zeigten, dass Personen, die sich entschuldigen, anschließend als sympathischer eingeschätzt werden als vorher. Entschuldigungen helfen demnach nicht nur, negative Konsequenzen zu mindern, sondern lassen auch denjenigen, der sie anwendet, in einem günstigeren Licht erscheinen (Schlenker & Darby, 1981; Darby & Schlenker 1982).

* Siehe Kapitel 3.1.3.

Baumeister (1982) bringt in diesem Zusammenhang das Konzept des Impression Managements mit dem Konzept der Konformität in Verbindung: Der Impression Manager stellt sich durch seine Anpassung so dar, dass andere Personen zur Meinungsänderung oder Einstellungsänderung gezwungen werden. Übertreibt er dies, so entsteht Reaktanz. Durch den Bumerang(Reaktanz)-Effekt versucht die zur Meinungsänderung gezwungene Person wieder ihre innere Autonomie zu erreichen. Das prototypische Verhalten des Sich-Einschmeichelns spielt dabei eine Rolle.

Hinsichtlich des Einsatzes von assertiven bzw. defensiven Praktiken des Impression Managements konnten Palmer et al (1993) aufzeigen, dass ein unmittelbarer Zusammenhang besteht zwischen der Anstrengung, eine Leistung zu vollbringen, und dem Bemühen, sich gut darzustellen.

Beauvois & Dubois, (1988) konnten einen Zusammenhang zwischen Kontrollüberzeugungen* und Selbstdarstellungstendenzen darstellen. Tedeschi & Norman (1985) nahmen an, dass Personen mit interner Kontrollüberzeugung eher assertive Techniken anwenden, während die defensiven Techniken stärker von Personen mit externaler Kontrollüberzeugung eingesetzt werden. Assertive und defensive Strategien der Selbstdarstellung können auch ineinander übergehen. Misslungene assertive Selbstdarstellung ruft defensive Selbstdarstellung auf den Plan. Umgekehrt kann erfolgreiche defensive Selbstdarstellung auch zu assertiven Gewinnen führen: Personen, die sich in glaubhafter Form entschuldigen, werden als sympathisch eingeschätzt (vgl. Laux et al, 1996). Letztlich zielen die assertiven und defensiven Impression Management Strategien darauf ab, das *Selbst* wirkungsvoll darzustellen. Wirksame Selbstdarstellung beschreibt wie folgt das von Laux et al. (1996) entwickelte Modell:

* Kontrollüberzeugung meint die subjektive Einschätzung einer Person, Kompetenz zu haben bzw. Kontrolle ausüben zu können: Unter Kontrolle wird dabei ein zielbezogenes Verhalten zur beabsichtigten Einflussnahme auf die Lebenswelt durch die Person verstanden. (Vergl. Scharpf, 1999, S. 80, Autor: Flammer, 1990).

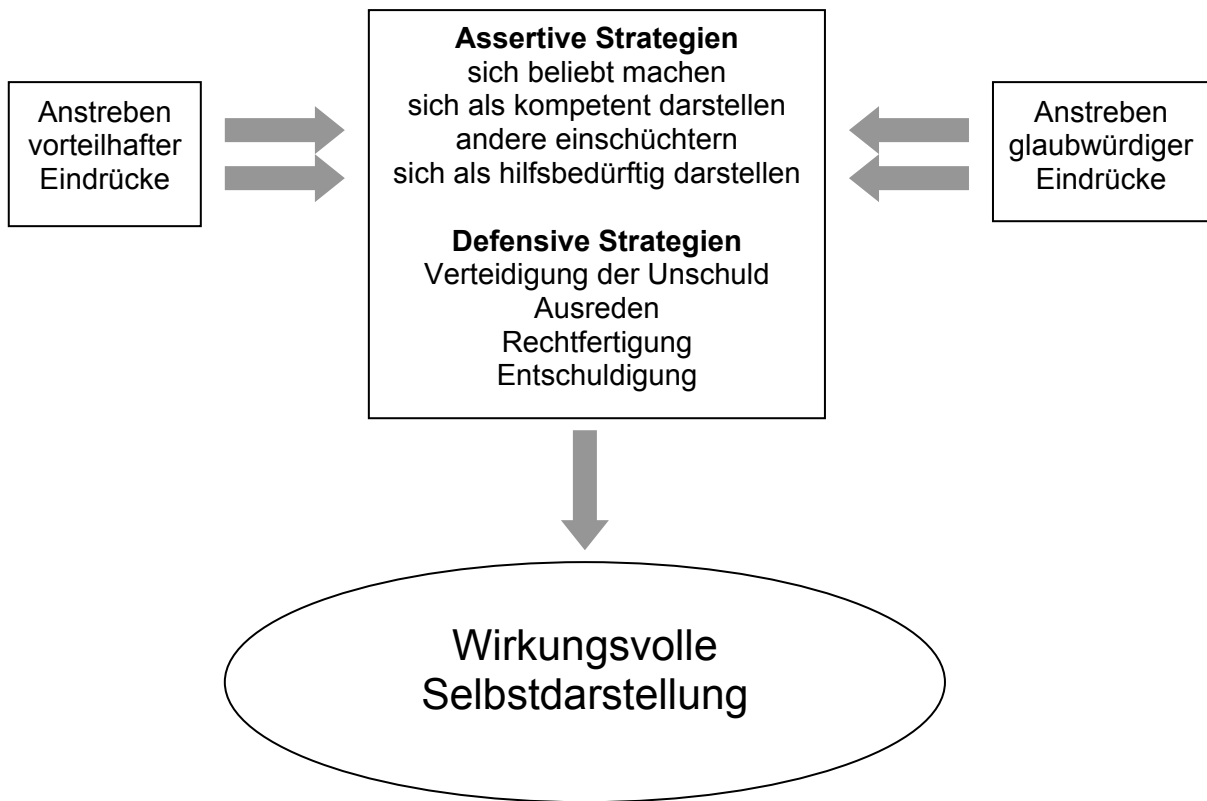


Abb 3.1: Motive und Strategien der Selbstdarstellung nach Laux et. al. S. 55, 1996)

Arkin (1981) weist darauf hin, dass es unterschiedliche Techniken und Stile in der praktischen Umsetzung des Impression Managements gibt.

3.2.2 Praktische Umsetzung von Impression Management

Der Einsatz von Impression Management Techniken wird möglicherweise durch deren Erprobung in einem speziellen sozialen Umfeld erlernt, verstärkt durch den Respons der Interaktionspartner und mit der Zeit immer weiter ausdifferenziert. Auf diese Weise wird das Verhalten, das sich nicht von der Persönlichkeit des Impression Managers trennen lässt, in das individuelle Verhaltensrepertoire integriert. In der praktischen Umsetzung von Impression Management Taxonomien unterscheidet Mummendey (1999) positive und negative Techniken.

Selbstwertdienliche Ursachenzuschreibungen (self-serving attribution, self-serving bias, positivity bias) sind lt. Mummendey (1999) gut erforschte Phänomene. Im

Fälle von Erfolg oder positiven Ereignissen neigt eine Person zur Zuschreibung des Leistungsergebnisses an die eigene Person (internale Attribution); bei der Zuschreibung negativer Ereignisse zu einer externalen Attribution. (Riess, Rosenfeld, Melburg & Tedeschi, 1981). Diese Zuschreibungen schwächen sich wiederum ab, wenn andersartige Beurteilungen durch Personen zu erwarten sind oder man befürchtet, dass die eigenen Urteile sich objektiv überprüfen lassen.

Bei den positiven Techniken geht es um die vorteilhafte Darstellung der eigenen Person. Zum Beispiel weist man auf eigene Vorzüge hin (self-promotion) oder schmeichelt sich ein (ingratiation, other-enhancement).

Neben den positiven Techniken der Eindruckskontrolle beschreibt Mummendey (1999) negative Techniken. Man schildert eine persönliche Beeinträchtigung, so dass man für Misserfolge nicht verantwortlich gemacht werden kann (self-handicapping), oder man schüchtert andere ein (intimidation). Tedeschi & Felson (1994) bezeichneten diese Management Technik als geeignet, um Gewalt und Zwang auszuüben. Dabei will der Angreifer gleichzeitig sich Respekt verschaffen und dem Aggressor Furcht einflößen. Ein möglicher Ansatz dazu ist dominantes Interaktionsverhalten: Man wertet den Frager durch Kritik an der Frage oder durch Anzweifeln der Aussagen ab. Ein Ansehensverlust des Gegners bedeutet immer eine Steigerung des eigenen Ansehens. Dabei geht es um die Beeinflussung anderer Personen, um darüber den eigenen Stellenwert zu steigern. Leone & Corte (1994) konnten einen höheren Machiavelismus-Score bei Personen feststellen, die durch ihre Selbstdarstellungstechniken andere Menschen beeinflussten.

Tedeschi & Norman (1985) stellten den Begriff der sozialen Macht in den Zusammenhang von Impression Management Taktiken. Nach ihrer Auffassung geht es bei der Ausübung sozialer Macht darum, andere dazu zu bringen, dasjenige zu tun, was man selbst für notwendig hält. Dies – so die Autoren – sei notwendig, um an dasjenige zu gelangen, was man benötigt. Wer Eigenschaften oder Identitäten aufweist, die bestimmte Formen sozialen Einflusses ermöglichen, der dürfte demnach erfolgreicher und mithin *sozial mächtiger* sein als jemand, der diese Charakteristika nicht aufweist. Demnach bezeichnen Tedeschi & Norman solche Merkmale, die Individuen eher besitzen als andere, als *Machtressourcen* oder als *Potenzial*: Man kontrolliert indirekt das Verhalten anderer Personen, indem man sich eine für eine bestimmte Situation als angemessen erscheinende Identität gibt.

Gesteuert wird das Ausüben der sozialen Macht weniger aus einem Motiv heraus als über reziprokes Verhalten durch soziale Verstärker im Sinne des operanten Lernens: „*A power perspective is essentially a reinforcement view of human behavior. It assumes that people are independent for their rewards*“ (Vgl. Mummendey, 1995, S. 132).

Die nachfolgende Tabelle fasst einige von Jones & Pittmann (1982) identifizierte Techniken zusammen.

Tab 3.1: Taxonomien von Strategien der Selbstdarstellung:

Bezeichnung der Strategie	Angestrebte Attribution	Riskierte negative Attribution	Prototypisches Verhalten
sich beliebt machen	sympathisch, liebenswert	kriecherisch, konformistisch, unterwürfig	Meinungskonformität, Lob, Schmeicheln, Gefallen tun
sich als kompetent darstellen (self-promotion)	kompetent, effektiv	eingebildet, angeberisch, betrügerisch	eigene Leistungen und Fähigkeiten herausstellen
sich als Vorbild darstellen (exemplification)	moralisch überlegen, wertvoll, vorbildlich, selbstaufopfernd	heuchlerisch, scheinheilig,	Selbstverleugnung, helfen
andere einschüchtern (intimidation)	gefährlich, stark	großmäulig, kraftlos	drohen, Ärger zeigen, Imponiergehabe
sich als hilfsbedürftig darstellen (supplication)	hilflos, glücklos, behindert	faul, fordernd, stigmatisiert	Selbstabwertung, Hilfesuche

Quelle: Jones & Pittmann, 1982 (Vgl. Laux, 1996)

3.3 Der Einfluss von Self-Monitoring beim Impression Management

Der Einfluss der jeweiligen Self-Monitoring Ausprägung (High bzw. Low Self-Monitoring) auf den Einsatz wirksamer Impression Management Praktiken wurde in einer umfangreichen Studie von Turnley et al. (1999) untersucht: Die Autoren beschreiben dieses Phänomen wie folgt: „Researchers generally acknowledge that self-monitoring encompasses both the tendency to use impression management and the skill to successfully execute such behaviors. Little empirical research has examined how self-monitoring might relate to individuals' abilities to success-

fully achieve their image goals. We believe that Self-Monitoring may play an important role in determining whether impression attempts succeed or fail.“

Für ihre Untersuchung nutzten sie die von Jones & Pittmann (1982) identifizierten fünf assertiven Impression Management Taxonomien, die Menschen üblicherweise für ihre Selbstdarstellung nutzen:

- ingratiation sich einschmeicheln
- self-promotion als kompetent erscheinen
- exemplification sich als beispielhaft darstellen
- supplication hilfsbedürftig erscheinen
- intimidation einschüchtern

Turnley & Bolino (1999) gingen der Frage nach, ob High Self-Monitors wirksamer die oben genannten Impression Management Praktiken einsetzen als Low Self-Monitors. Dazu wurden Studenten aufgefordert, in ihren Arbeitsgruppen aufzeigen, in welchem Umfang sie die von Jones & Pittman identifizierten fünf assertiven Impression Management Praktiken anwendeten. Die Studie wurde im Rahmen eines Semesterprojektes durchgeführt. Nach Abschluss des Projektes forderte man die Studenten auf, ihre Wahrnehmungen über die anderen Gruppenmitglieder zu veröffentlichen. Zu den Variablen Self-Monitoring, Impression Management sowie über das erwünschte bzw. unerwünschte Image einer Person wurden Daten erhoben. Es wurden 171 Teilnehmer befragt.

Zunächst erfolgte die Datenerhebung zum *Self-Monitoring* durch den Einsatz der 18 Item umfassenden überarbeiteten Version der Self-Monitoring Skala (Snyder & Gangestad, 1986), die jeweiligen Ausprägungen des Self-Monitorings zu identifizieren. Danach wurden folgende Gruppen zusammengesetzt:

Die Low Self-Monitoring Gruppe umfaßte 56 Personen, deren Mittelwert geringer war als 2.72; 57 Personen wurden der High Self-Monitorer mit einem höheren Mittelwert als 3.22 zugeordnet; außerdem gab es eine gemischte Gruppe von 58 High- und Low Self-Monitors, die einen Mittelwert zwischen 2.72 und 3.22. aufwiesen.

Danach wurde eine Messung zum *Impression Management* durchgeführt und die (oben beschriebenen) fünf Impression Management Taktiken von Jones & Pittman

(1982) (wie aufgeführt) mit der Impression Management Scala von Bolino & Turnley's (1999) erhoben. Anhand dieser Skala wurde das Verhalten einer Person über 23 Items gemessen. Es interessierte das Ausmaß, in dem diese Person bestimmte Impression Management Praktiken einsetzte. Einige Items wurden verändert, damit sie besser in das Umfeld der Studenten passten.

Als drittes Messinstrument wurden Indikatoren zur Beschreibung der fünf *erwünschten sowie unerwünschten Images* entwickelt, die mit den identifizierten *Jones & Pittman Impression Management Praktiken* assoziiert werden.

Intimidation (Einschüchterung) wurde beispielsweise mit folgenden Indikatoren unterlegt:

- Be intimidating with other group members when it is necessary for the good of the project;
- use intimidation to get other group members to do their share of the work; speak strongly or forcefully to get other group members to agree to do the project the way you think it should be done;
- deal strongly or aggressively with group members who aren't contributing their fair share to the project; let other group members know that you are not willing to be pushed around or dictated to.

Die Studenten der Projektgruppe wurden aufgefordert, jeweils ihre Kollegen anhand dieser Kriterien einzuschätzen. Die Ergebnisse zeigten, dass es High Self-Monitors tatsächlich eher gelingt, Impression Management Praktiken wirksam einzusetzen. Sie verschafften sich dadurch ein vorteilhafteres Image als ihre Kollegen. Hinsichtlich der Praktiken

- sich kompetent darstellen,
- als beispielhaft erscheinen

wurden die High Self-Monitors als kompetenter und engagierter wahrgenommen als die Low Self-Monitors. Die Low Self-Monitors erschienen weniger effektiv in

ihren Bemühungen, diese Praktiken anzuwenden: Sie wurden sogar als *Speichel-lecker** bezeichnet:

Einen weiteren signifikanten Unterschied zwischen High- und Low Self-Monitors gab es bei der Taktik, andere durch Einschüchterung zu überzeugen: Lediglich bei High Self-Monitors wurde Einschüchterung nicht als *bossy** oder einschüchternd wahrgenommen. Bei den Low Self-Monitors wurde die *Anwendung der Einschüchterungstaktik sehr wohl als einschüchternd von der sie zu bewertenden Gruppe interpretiert. Die gleichen angewandten Impression Management Taktiken – je nach dem, ob High- bzw. Self-Monitors diese Taktiken einsetzen – führten zu unterschiedlichen Ergebnissen, d.h. entweder zu einem negativen oder positiven Eindruck.

Allerdings, so die Autoren, scheint dieses Resultat auch noch von anderen Faktoren abzuhängen: Beispielsweise scheinen Frauen mit ihrer Taktik des Einschmeichelns mehr Erfolg zu haben als wenn sie versuchen, andere einzuschüchtern (Rudman, 1998).

3.4 Inszenierung von Impression Management

Unberücksichtigt bleibt bei den Taxonomien zur Realisierung des Impression Managements die Beschreibung des Kontextes, in dem Impression Management stattfindet. *Sich ins rechte Licht zu rücken*, sich zu inszenieren, ist abhängig von der Bühne, von der Goffman (1959) spricht. Wissen um die Zusammenhänge zwischen Ausdrucksverhalten und innerpsychischen Charakteristika kann lt. Wallbott (1991) dazu genutzt werden, sich ins rechte Licht zu setzen.

Goffman (1959) beschreibt, dass Menschen sich in alltäglichen Situationen ähnlich wie auf einer Bühne verhalten und ihren Auftritt inszenieren. Das Gestalten der Bühne, verbunden mit der Inszenierung des Auftritts, bietet dem Impression Manager verschiedene Möglichkeiten zur Selbstdarstellung. Demnach ist Impression

* In contrast, low self-monitors appear to be less effective at using these tactics to obtain favourable images. In fact, the more low self-monitors used such tactics the more likely they were to be seen as a sycophant.

* sich als Boss aufführen

Management nicht unabhängig von dem Umfeld, in dem die Selbstdarstellung stattfindet.

Als Selbstinszenierer übernehmen die Impression Manager die Funktion der Dramaturgie für ihren Auftritt und weisen somit eine beträchtliche Inszenierungskompetenz auf. Schließlich geht es darum, sich in Szene zu setzen und durch Auswahl, Organisation und Strukturierung ein mentales Bild zur Erscheinung bringen. (Fischer-Lichte, 1998).

Es lassen sich in der Alltagssprache für das Inszenieren Bezeichnungen finden wie

- sich in Szene setzen
- eine gute bzw. schlechte Figur machen
- Kleider machen Leute
- sich aufblasen (wie ein Frosch)
- sich aufplustern (wie ein Vogel)

Spielhagen et al. (2001, S. 375) zählen zu den Kriterien eines Selbstinszenierers:

- *Acting und Inkonsistenz*
(expressive Selbstkontrolle sowie die Kontrolle der Selbstdarstellung je nach situativen Gegebenheiten)
- *Entertainment*
(spezielle Fähigkeit, andere Leute unterhalten zu können)
- *Authentizität*
(Neigung, Kongruenz zwischen den eigenen Gefühlen und dem aktuellen Ausdrucksverhalten herzustellen; Selbstbilder stimmig zum Ausdruck bringen, selbst wenn dies bei anderen keinen positiven Eindruck hinterlässt)
- *Publikumszentriertes Appetenz- und Aversionsmotiv*
(unterschiedliche Zielvorstellung des Selbstdarstellers: Anstreben sozialer Gewinne und Vermeidung von Missbilligung.)

Einschränkend weist die Autorin jedoch darauf hin, dass bei jeglicher Inszenierung Vorsicht geboten ist: *„Eine Inszenierung kann sich ins gewünschte Gegenteil verkehren, wenn Selbstdarsteller überziehen oder sich in den Augen der Beurteiler der Selbstdarsteller zu egoistisch, zu angeberisch und selbstzufrieden zeigt“* (Spielhagen et al. 2001, S. 381).

Die Beschreibungen einiger Items der Self-Monitoring Skalen weisen auf diese „Inszenierungsbegriffe“ (vergl. dazu Kapitel 6.4. und den SMSC im Anhang dieser Arbeit):

- Item 6 des SMSCs:
Ich glaube, ich ziehe eine Show ab, um Leute zu beeindrucken oder zu unterhalten.
- Item 31 des SMSCs:
Ich kann mich nicht so gut vor anderen in Szene setzen.
- Item 18 des SMSCs:
Ich habe schon mit dem Gedanken gespielt, als Unterhaltungskünstler aufzutreten.

In die Inszenierung der Person können aufgrund der jeweiligen Kategorisierung des Self-Monitors unterschiedliche Selbstdarstellungs“*typen*“ einbezogen werden. Laux (2003) beschreibt zur Inszenierung der Selbstdarstellung die von Will Quadflieg (1979), einem Schauspieler, zitierten beiden Gattungen von Schauspielern: Zum einen gibt es den „*Verwandlungskünstler*“, zum anderen den „*Charakterdarsteller*“:

Der High Self-Monitor könnte als *Verwandlungskünstler*^{*} im Sinne eines Chamäleons beschrieben werden: *Sie passen sich der jeweiligen Situation bzw. Person an, wenn sie dies als sinnvoll erachten und sie persönliche Vorteile daraus ziehen können* (Snyder, 1974).

Der Selbstinszenierungsstil des Low Self-Monitors berücksichtigt im Alltagsleben eher die Anforderung, die er sich selbst stellt: Er will sich möglichst treu bleiben

^{*} Kilduff et al. (1994): Do Chameleons get ahead? The effects of Self-Monitoring on Managerial Careers.

(*true to himself*). Der typische Low Self-Monitorer nach Snyder strebt nach Selbstkongruenz zwischen seinen Einstellungen, Gefühlen und der Situation. Da es die Low Self-Monitors nur schwer zu ertragen scheinen, sich entgegen ihrer Grundstimmung verhalten zu müssen, stellt er sich als *Charakterdarsteller*.^{*} dar.

Laux (2003): „*Beide, sowohl der Verwandlungskünstler als auch der Charakterdarsteller, entwickeln ihre Selbstdarstellung aus ihren persönlichen Grundmustern heraus. Es handelt sich jedoch dabei um einen dramaturgischen Vorgang, da auch das Echte theatralischer Hilfen bedarf, um zur Geltung zu kommen (...).*“

3.4.1 Authentizität und Glaubwürdigkeit

Bei der Auseinandersetzung mit der Selbstdarstellung drängt sich der Verdacht auf, Selbstdarstellung habe nicht nur damit zu tun, sich ins *rechte* Licht zu setzen, sondern auch damit, andere *hinters* Licht zu führen. Entsteht bei dem Recipienten erst einmal diese Vermutung, dann ist es für den Selbstdarsteller schwierig, als authentische und glaubwürdige Person betrachtet zu werden.

Unter welchen Bedingungen ein vermittelter Eindruck von anderen als authentisch und glaubhaft wahrgenommen wird, ist nicht einfach zu beschreiben.

Im Verhältnis von Authentizität und Glaubwürdigkeit kann zwischen zwei voneinander unabhängigen Intentionen unterschieden werden: der intendierten Wahrhaftigkeit gegenüber anderen und der gegenüber sich selbst, welche die Authentizität definiert. Bei der Authentizität geht es dann um die Wirkung der Darstellung auf andere. Selbstbilder und emotionale Zustände sollen subjektiv stimmig zum Ausdruck gebracht werden, damit bei anderen der Eindruck hinterlassen wird, das Verhalten und die Person seien glaubwürdig. Authentizität verweist auf die Wahrheit bzw. Aufrichtigkeit, wenn Personen gemeint sind. Man spricht von einem authentischen Gefühl, einem authentischen Auftreten, einem authentischen Typ (Hügel, 1997).

Goffman (1959) grenzt den Begriff der Glaubwürdigkeit von dem der Wahrhaftigkeit ab. Glaubwürdigkeit wird beschrieben als ein Effekt der Darstellung (Performance), unabhängig von der Wahrhaftigkeit oder Unwahrhaftigkeit der Intention

^{*} Laux (2003) beschreibt diese Persönlichkeit als einen Menschen, „der hinter jeder Maske immer derselbe bleibt, jedoch als Person immer durchaus spürbar und präsent.“

des Darstellers: Beispielsweise, indem ich erfolgreich lüge, erwecke ich den Eindruck, als löge ich nicht (Rouvel, 1998, S. 218). Goffman (1959) bezeichnet seinerseits den erfolgreichen Hochstapler als ein Beispiel für glaubwürdige Unwahrhaftigkeit. Wenn er es nicht schafft, glaubhaft zu erscheinen, dann ist er ein schlechter Selbstdarsteller. Weitere Beschreibungen für Authentizität im Zusammenhang mit Selbstdarstellung finden sich bei folgenden Autoren:

- Laux et al. (2003) definieren: *„Authentizität als eine individuumszentrierte Neigung, sich selbst so zu verhalten, wie man sich selbst sieht, d.h. Kongruenz herzustellen zwischen dem aktuellen Ausdrucksverhalten und den eigenen Gefühlen.“*
- Schütz et al (2002) schreiben: *„Man schreibt dem Authentischen Wahrheitsstatus zu, weil es das durch sich selbst Wahre ist, das Nicht-Vermittelte, das Nicht-Dargestellte. Damit aber deutlich werden kann, dass das so ist, ist die Darstellung notwendig. Nach dieser Beschreibung wird Authentizität als ein Effekt dargestellt, den der Rezipient generieren muss: Beispielsweise liefern Präsentationen, die von Personen gestaltet werden, die nicht über alle Techniken der Rhetorik verfügen, den Zuschauern unter Umständen gerade deshalb ein besonderes Erlebnis authentischen Lebens, weil sie sich verhaspeln.“*
- Berg (1997, S. 191) zitiert: *„Bereits das Wissen, dass ein Darsteller nicht spielen, sich verstellen kann, also schutzlos den musternden Blicken ausgesetzt ist, stimmt das Publikum zuversichtlich. Einer Person wird das Attribut glaubwürdig angeheftet und man unterstellt gleichzeitig, dass das, was die Person glaubhaft vermittelt, auch wahr ist.“*
- Hügel (1997, S. 48): *„Authentische Selbstdarstellung ist vom Selbstdarsteller her gesehen die Art und Weise des Herangehens an die Darstellung; aus der Sicht des Rezipienten seine Wahrnehmung bzw. Zuschreibung sowie die Bewertung der vermittelnden Selbstbilder des Darstellers. Wobei sich beides miteinander bedingt: Wenn uns Abneigung begegnet, verlieren wir jegliche Souveränität; umgekehrt strahlen wir Sicherheit aus, wenn uns die Gesprächspartner zuhören bzw. aufmerksam unserer Rede folgen“.*
- Cheek & Hogan (1983) betonen, dass ein authentisches Impression Management nicht weniger Selbstdarstellungskompetenz erfordert als Verstellung und

Täuschung: Nur auf den ersten Blick erscheint es leicht, sich authentisch zu verhalten.

Diskussionen und praktische Beispiele zu dem Themenkomplex der Authentizität und Glaubwürdigkeit ergeben sich immer wieder vor den Bundestagswahlen. Dabei bekommt der authentische Auftritt von Politikern einen hohen Stellenwert in den Medien.

Schütz & Laux (1996) finden dazu eine Antwort.

Unter dem Stichwort „*Herzblut nach Regieanweisung*“ kommen sie zu der Aussage, dass

- „*alles, was das Publikum auf den ersten Blick als echt wahrnimmt, sich besonders gut eignet für eine glaubhafte Eindruckslenkung*“.

3.4.2 Ausbalanciertes Impression Management durch das Erzeugen von kongruenten Bildern

Ob jemand als authentisch oder glaubwürdig in seiner Selbstdarstellung wahrgenommen wird, hängt davon ab, wie kongruent jemand erscheint. Selbstdarstellung ist oft eine Gratwanderung zwischen angestrebten positiven und verwandten negativen Eindrücken (Jones & Pittman, 1983). Ziel ist es, ein möglichst kongruentes Bild der eigenen Person gegenüber dem Umfeld zu erzeugen. Einige Autoren haben sich dazu Gedanken gemacht, die in diesem Kapitel noch einmal zusammengefasst werden.

Schütz et al. (1994) stellten zum Beispiel eine Liste von Prinzipien auf, die sich aus Ergebnissen der Selbstdarstellungsforschung ableiten. Nach ihren Vorstellungen erscheint eine Person als besonders kongruent*, wenn bei dem Impression Management

- sich nonverbales und verbales Ausdrucksverhalten möglichst nicht widersprechen.

* Kongruenz: Die Meinung eines Individuums darüber, wie ein zweites Individuum sich im Hinblick auf diesen Gesichtspunkt dem ersteren gegenüber verhält. Kongruenz besteht dann, wenn das Verhalten der beiden Individuen Komponenten des Selbst des einen Individuums offenbart. (Dorsch, Psycholog. Wörterbuch (1987))

Eine weitere Empfehlung zur Erzeugung von Kongruenz bei der Selbstdarstellung, ist beispielsweise, dass eine Person

- auch einmal eigene Fehler zugibt; andererseits sich über persönliche Stärken bewußt ist und diese auch darstellen kann,
- das gesprochene Wort in Einklang bringt mit Mimik, Gestik etc.

Kongruenz (Balance) kann ebenfalls erzeugt werden,

- wenn der Selbstdarsteller nicht den Anschein erweckt, er wolle sich gezielt oder bewusst darstellen. Dies wird möglicherweise von dem Rezipienten als manipulativ empfunden.

Entsteht dieser Eindruck erst einmal, dann hilft auch nicht die beste Impression Management-Taktik bzw. -Strategie. Als Folge davon glaubt man dem Selbstdarsteller nicht mehr, was er sagt.

De Paulo et al. (1998) greifen ebenfalls diese Thematik auf und weisen darauf hin, dass *ehrlich wirken* nicht immer davon abhängt, ob man es tatsächlich ist. In ihren Arbeiten merken sie an, dass Hinweiszeichen, z.B. sich nervös an den Kopf zu fassen, mit den Beinen zu wippen etc., oft von den Zuschauern als unehrlich bzw. unsicher wahrgenommen wird. Diese Indikatoren, die von Beobachtern als Täuschung wahrgenommen werden, müssen allerdings nicht mit unehrlicher Darstellung identisch sein: *„Geübte Darsteller, die bei einem Thema nicht emotional involviert sind, zeigen weniger non-verbale Hinweise, die für Täuschung sprechen als ungeübte Personen oder emotional stark beteiligte. Täuschung scheint bei unterschiedlichen Darstellern unterschiedlich schwer als solche erkennbar.“*

Im Hinblick auf die Kongruenz des darzustellenden Verhaltens kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass

- *„sowohl äußere Merkmale der Person als auch die Inszenierung des Selbstdarstellungsverhaltens Kontext bezogen zur Glaubwürdigkeit der Selbstdarstellung beitragen“.*

Als inkongruente Selbstdarstellung gilt, wenn

- die ausschließliche Darstellung von eigenen Stärken dazu führt, dass andere Personen den Selbstdarsteller als arrogant und eingebildet wahrnehmen, die Wirkung "kippt" um (Mertens, 1991),
- eine zu exzessive Ausrichtung an einem externen Publikum möglicherweise zu unvorteilhaften Eindrücken und zu einer Entfremdung von der eigenen Persönlichkeit führt,
- ein Selbstdarsteller aneckt, wenn er sein Umfeld nicht wahrnimmt bzw. nicht wahrnehmen möchte und sein Verhalten nur nach seinen eigenen Bedürfnissen ohne Berücksichtigung äußerer Gegebenheiten in den Mittelpunkt stellt.

Ein weiterer Faktor für eine kongruente Darstellung und für das Wohlergehen einer Person ist die *Selbst-Konsistenz*^{*} mit dem persönlichen Ausdrucksverhalten: Das Bemühen eines High Self-Monitors um Konsistenz könnte die situative Anpassung an vorgegebene soziale Normen sein, während ein Low Self-Monitor im Sinne der Selbst-Konsistenz versucht, eine Übereinstimmung der sozialen Normen mit seinen Einstellungen hinzubekommen. Das ideale Selbstbild eines Low Self-Monitors steht dann im Einklang mit dem inneren Gefühlszustand sowie den von außen vorgegebenen Normen. Wenn der normative Druck von außen für den Low Self-Monitor zu groß wird, könnte dies für ihn zum Konflikt führen.

Einen zusätzlichen Aspekt hinsichtlich eines ausbalancierten Impression Managements sieht Snyder (1979) dadurch, daß er unterschiedliche Stärken bei den High- bzw. den Low Self-Monitors sieht, je nachdem, ob eine Vordergrund- oder eine Hintergrund-Selbstdarstellung stattfindet (Emrich, 2004, S. 53): Zur Hintergrund-Darstellung betrachtet Snyder (1979, S. 96) *„die Darstellung von Eigenschaften, die der Situation angemessen erscheinen: Zum Beispiel freundlich zu sein, kompetent und selbstsicher aufzutreten oder sich sprachlich so auszudrücken, dass es dem Publikum gegenüber angemessen ist. Hier scheinen High Self-Monitors im Vorteil zu sein. Bei den Low Self-Monitors schwankt das Hintergrund-Verhalten je*

* Demnach bemühen sich Personen, Diskrepanzen zwischen dem faktisch vorhandenen bzw. real wahrgenommenen Selbstbild und dem erstrebten Zustand des idealen Selbstbildes nach und nach zu reduzieren (Mummendey, 1996).

nach Situation, da sie sich zunächst an inneren Befindlichkeiten ausrichten. Ihr Vordergrund-Verhalten ist über die Situationen hinweg konsistent.“

Aufgrund der vorgestellten Beispiele mag es nachvollziehbar sein, dass es eine Reihe von Einflussfaktoren gibt, die auf die Selbstdarstellung einwirken.

Als Schlussfolgerung lässt sich festhalten, dass das Anstreben von Kongruenz bzw. Selbst-Konsistenz bezüglich der Selbstdarstellung abhängig ist von der jeweiligen Persönlichkeit. Letztlich bleibt beim Einsatz der Impression Management Taktiken immer noch ein Rest-Risiko: Der bewußte Gebrauch von Impression Management Taktiken kann sowohl zu einem positiven als auch zu einem negativen Image führen, wenn keine „Harmonisierung“ zu den Grundmustern der Persönlichkeit hergestellt wird.

Im Sinne der Persönlichkeit des High- bzw. des Low Self-Monitors könnte daraus gefolgert werden, die Vermittlung kongruenter bzw. selbstkonsistenter Bilder sei von deren spezifischen Grundmustern (nämlich des High- bzw. Low Self-Monitors) abhängig (vergl. dazu Turnley et al., Kapitel 3.3.).

4 Selbst, Selbstkonzept, Selbstbilder

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Variablen der Selbstdarstellung sowie die Realisierung der Selbstdarstellung ausführlich beschrieben: Die Steuerung und Überwachung der Selbstdarstellung über *Self-Monitoring* sowie die Realisierung der Selbstdarstellung über das *Impression Management*.

Die *Wurzeln* zur Psychologie der Selbstdarstellung kommen aus der Selbstkonzeptforschung, die die Basis für die Selbsttheorien liefert. Dem Leser soll nunmehr ein kurzer Einblick in die Selbstkonzeptforschung vermittelt werden.

Sehr früh führte James (1890) den Begriff des *Selbsts* in den *Principles of Psychology* ein. Dabei bemühte er sich um die Unterscheidung zwischen dem Selbst als erkennendem Subjekt, dem „I“ und dem Selbst als Objekt der Erkenntnis, dem „Me“. Aus dieser Erkenntnis entwickelten sich in der Psychologie weitere theoretische Ansätze zum Selbst und Selbstkonzept.

Als Ausgangspunkt für das Selbstkonzept wird das frühe Kindesalter genannt. Die Unterscheidung von *ich* und *nicht ich* führt dazu, dass Informationen als selbstbezogen oder nicht selbst bezogen verarbeitet werden (Filipp, 1980). Erfahrungen zur Kontingenz werden ebenfalls in dieser Zeit durch das Individuum erlebt. Die Entwicklung und die Ausdifferenzierung des Selbstkonzepts basiert auf Informationen, die das Individuum aus zwei verschiedenen Quellen bekommt:

- Die Beobachtung des eigenen Verhaltens, eigener emotionaler Reaktionen, eigener physiologischer Zustände;
- Die direkte und indirekte Rückmeldung über eigenes Verhalten bzw. zugeschriebene Eigenschaften aus der sozialen Umwelt. (Scharpf, 1999).

Generell scheint es schwierig zu sein, die Literatur zur Selbstkonzeptforschung einer Systematik zu unterziehen. Ähnlich wie bei den Erklärungsansätzen zum Impression Management scheint es in der Selbstkonzept-Forschung keine einheitliche theoretische Beschreibung zu geben.

Dazu schreibt Scharpf (1999):

„(...) bei der Literaturrecherche zur Selbstkonzeptforschung kann man sich generell nicht des Eindrucks entziehen, dass die inzwischen fast dreißigjährige Forschung trotz der Bemühungen zur Systematisierung der Theorien zum Selbst eine konzeptionelle Vielfalt entwickelt hat, die eher zu einem Durcheinander als zu einem konzeptionell und methodisch abgerundeten Erkenntnisstand geführt hat.“

Plausibel erscheint, dass, ob für den Selbstdarsteller bewusst oder unbewusst, ohne ein vorhandenes Selbstkonzept die Selbstdarstellung nicht möglich ist. Die durch die Selbstdarstellung vermittelten Bilder eines Menschen sind ein Teil des Selbstkonzepts und beinhalten bereichsspezifisches Wissen über die eigene Person. Aus diesem Wissen leitet sich wiederum das Selbstkonzept ab. Dies umfasst alle Erfahrungen einer Person, die sie in Konzepten (Selbstschemata) organisiert hat und auf die sie, wenn sich ein Handlungsbedarf ergibt, zurückgreifen kann. Inhalte dieser Konzepte und Selbstbilder sind individuelle Auffassungen, Selbstattributionen zu Fähigkeiten, Fertigkeiten, Interessen, Wünschen, Gefühlen, Wertschätzungen und Handlungen (Mummendey, 1995).

Demnach kann unter dem Selbstkonzept

- die Gesamtheit der auf die eigene Person bezogenen Beurteilungen verstanden werden (vergl. Mummendey, 1995).

Andere Konzepte zum Selbstkonzept werden vor dem Hintergrund des Transaktionsgefüges zwischen Person und Umwelt betrachtet. Filipp (1980) geht davon aus, dass selbstbezogene Informationen immer in einer konkreten Situation bereitgestellt und vermutlich zunächst auch in dieser kontextuellen Veränderung verarbeitet werden. In diese Richtung zielen auch die Erklärungen von Mummendey (1995), der sich ausführlich mit der Entwicklung des Selbstkonzepts beschäftigt und dazu seine Überlegungen zusammengetragen hat.

Nach seiner Auffassung kann das Selbstkonzept als etwas Überdauerndes, Stabiles, Situationsübergreifendes erfahren werden. Er grenzt es ab gegenüber der Selbstdarstellung, die er als etwas Aktuelles, Situatatives, auffasst:

„Es wird nicht mehr nur gefragt, was möglicherweise das Selbst ist und welchen Begriff eine Person von sich hat, sondern es wird in zunehmendem Maße gefragt, was jemand unter welchen Bedingungen als Konzept von sich selbst nach außen, also sozialen Interaktionspartnern oder der Öffentlichkeit gegenüber, präsentiert.“
(Mummendey, 1995)

Eine weitere Diskussion zum und über das Selbst ergibt sich zu der Abgrenzungsthematik und Unterscheidung zwischen Selbst, Persönlichkeit und Individuum. Dabei wird die Bezeichnung *Individuum* im Allgemeinen als bloße Kennzeichnung der Tatsache verwendet, dass sich ein Mensch in Bezug auf sein Verhalten und seinen Körper von anderen Menschen abgrenzen lässt. Bei der *Persönlichkeit* geht es nach Guilford (1974) um die Gesamtheit der individuellen Ausprägungen von Merkmalen und Eigenschaften. Das *Selbst* bezieht sich hauptsächlich auf die subjektive Sicht des Individuums bzw. der Person. Das Selbst existiert eigentlich nur als Konzept von sich selbst, als Konzept der eigenen Person, quasi als *Selbstkonzept*.

Goffman (1959) benutzt statt *Selbst* bzw. *Selbstkonzept* den Begriff der Identität. Eine Besonderheit des Begriffs der *Identität* scheint darin zu bestehen, dass man ihn gern als Gegenbegriff zum Konzept der *sozialen Rolle*, einem Begriff aus der Soziologie und der Sozialpsychologie, verwendet. Während einige Autoren mit dem Begriff der Identität gerade das rollenunabhängige Einmalige an einer Person kennzeichnen wollen, verwenden andere Autoren ihn in der Goffmanschen Tradition im Sinne von *social identity* oder *situated identity*, also im Kontext einer nach *außen dargestellten Individualität, der Selbstdarstellung* (vergl. Mummendey, 1995, Tedeschi et al 1985).

Bezogen auf das im Mittelpunkt dieser Arbeit stehende Persönlichkeitskonstrukt Self-Monitoring könnte dies beispielsweise bedeuten, dass ein High Self-Monitor diesem Selbstkonzept-Ansatz der „*social identity*“ bzw. „*situated identity*“ sehr in sein Selbstkonzept integriert hat. Er fragt sich, „*who does the situation want me to be ...*“ (Snyder, 1974).

Die Low Self-Monitors sehen ihre Handlungen als getreue Widerspiegelung ihrer Selbst. Ihr Selbst ist die Identität, die man wegen anderer Personen oder Umständen nicht einfach aufgibt (vergl. Scharpf, 1999). Die „*social identity*“ erhalten sie

(paradox gedacht) möglicherweise gerade deshalb, weil sie sich selbst treu bleiben („true to themselves“) und nicht dem Umfeld „unterordnen“.

4.1 Faktische und potentielle Selbstbilder

Vermittelte Selbstbilder spielen im Zusammenhang mit der Selbstdarstellung eine Rolle. Der Low Self-Monitor fragt sich beispielsweise, *welches Bild er von sich hat, das er vermitteln wird*, während der High Self-Monitor sich möglicherweise die Frage stellt, *welches zu vermittelnde Bild das Publikum von ihm erwartet, wie er sich darstellen muss, damit er dem Geschmack des Publikums entspricht*.

Laux (2003) spricht von faktischen (realen) und potentiellen (anzustrebenden) Selbstbildern. Die faktischen Selbstbilder haben sich im Verlauf unserer Sozialisation in der Interaktion mit anderen durch deren Rückmeldung bezüglich des Verhaltens sowie durch die mentale Repräsentation der eigenen Person entwickelt und sind vergangenheitsbezogen. Faktische bzw. reale Selbstbilder sind solche Bilder, durch die sich eine Person gekennzeichnet sieht (vgl. Laux, 2003, S. 235).

Faktische Selbstbilder können positiv sein, zum Beispiel zu wissen, dass man über bestimmte Kompetenzen im Berufsleben verfügt. Sie können aber auch negativ sein bzw. einengen, zum Beispiel zu wissen, dass man sehr aufgeregt ist vor Prüfungen.

Potentielle Selbstbilder sind *angestrebte* oder auch zu *vermeidende* Selbstbilder. Sie können auch *erhoffte Selbstbilder* sein. * Nach dem Konzept von Renner et al (2003) erfolgt die Selbstdarstellung über die Realisierung erwünschter potentieller Selbstbilder. Die Hinweise, welche Art von Selbstdarstellung situativ angemessen ist, erhält der Selbstdarsteller nicht primär über den Ausdruck (Verhalten, Mimik, Gestik etc.) eines tatsächlich vorhandenen Publikums (public self), dessen Reaktion der Darsteller wahrnimmt und internalisiert. Die ausschlaggebenden Mediatoren sind nach Renners Auffassung die Selbstbeobachtung und Interpretation des Verhaltens. Die Selbstbeobachtung und Interpretation der Selbstbilder setzt wiederum die Sensibilität zur Wahrnehmung dieser Bilder voraus, ebenso die Selbstaufmerksamkeit. So scheint es für den Autor möglich zu sein, daß Menschen eine

* Markus & Ruvolo (1989) beschreiben potentielle Selbstbilder als Aktualisierungen von Selbstschemata angesichts bestehender Situationen. Sie lassen sich unterscheiden in diejenigen Elemente, was eine Person werden könnte, werden möchte oder fürchtet zu werden.

genaue Vorstellung darüber haben, wie sie sich in bestimmten Situationen darstellen möchten. Nach dieser Vorstellung aktivieren sie automatisch ein inneres Skript zur Umsetzung ihrer Selbstbilder in ein bestimmtes Verhalten.

4.2 Private und öffentliche Selbstbilder

Die faktischen und auch die potentiellen dargestellten Selbstbilder sind zunächst einmal *private* Bilder (Gedanken, Vorstellungen, Wahrnehmungen), die im Inneren einer Person repräsentiert werden. Erst durch den Vorgang der Selbst-„darstellung“ werden sie einem Publikum gegenüber veröffentlicht.

Als privates Selbst werden Kognitionen, Bewertungen, alle Arten von Erlebensweisen bezeichnet, zu der eine Person einen privaten Zugang hat.

Schlenker (1986) unterscheidet drei Typen von Publikum auf die hin eine Orientierung erfolgen kann: *

- Die eigene Person, Interaktionspartner und bedeutsame Bezugspersonen.

Die Benennung der eigenen Person als Bezugsperson meint das private und nicht das öffentliche Publikum. Der Autor nennt *bedeutsame Andere* (significant others) und beschreibt damit ein oft nicht anwesendes, aber gewissermaßen *im Hinterkopf* handelndes Publikum, das einen *normativen* Einfluss auf das Verhalten sowie die Selbstdarstellung einer Person ausübt.

Aus der Kombination der sozialen versus personalen Kontrolle ergeben sich dann jeweils unterschiedliche Arten menschlichen Selbstdarstellungsverhaltens: Die Gegebenheit eines Publikums fördert die Selbstdarstellung, die Abwesenheit von Publizität verringert die Wahrscheinlichkeit stärkerer Selbstpräsentation.

Beachtenswert ist beim öffentlichen Selbst, dass es nicht so sehr darauf ankommt, ob es ein tatsächliches Publikum gibt, sondern dass ein Publikum auch in der Vor-

* Dies zeigte ein Beispiel aus einem sozial-psychologischen Experiment, in dem nachgewiesen werden konnte, dass unter Publikumsbedingungen ein größeres Maß an Selbstdarstellung resultierte. In diesen Experimenten wurde das „Publikum“ entweder durch die Anwesenheit oder die Ankündigung eines Publikums, zum Beispiel des Versuchsleiters, als gegeben angenommen. (Schlenker, 1986).

stellung einer Person vorhanden sein muss, z.B. durch den Grad der gefühlten Anwesenheit eines Publikums.

5 Self-Monitoring als Einflussgröße auf berufliche Karrieren

Diverse Untersuchungsergebnisse bezüglich des Karriereverlaufs von High- und Low Self-Monitors konnten den Nachweis erbringen, dass sich die Strategien von High Self-Monitors hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung als äußerst erfolgreich erwiesen. Dies wirft die Frage auf, ob eine starke Ausprägung dieses Konstrukts nicht auch gleichzeitig als ein Faktor für den beruflichen Erfolg betrachtet werden könnte (u.a. Kilduff et al., 1994).

Berechtigung findet diese Annahme vor dem Hintergrund, dass in der Berufswelt durch den Wandel und die Flexibilität in einem sich ändernden beruflichen Umfeld eine stärkere Selbstregulierung von Arbeitnehmern gefordert wird. Als interpersonelle Einflussfaktoren zur Umsetzung der individuellen Karriere nennt Mayrhofer (2003) das Konstrukt Self-Monitoring neben Network-Building-Fähigkeiten und Self-efficiency als einen weiteren bedeutenden Faktor für den individuellen Karriereverlauf:

Mayrhofer (2003): *„Durch die Rückverschiebung der Verantwortung für Karriere von Organisationen zu Individuen nimmt die Bedeutung von individuellen Selbstwirksamkeitserwartungen einen immer höheren Stellenwert ein. Schwache Beziehungen zu einem breit gefächerten Spektrum individueller und kollektiver Akteure werden deshalb in einem hohen Ausmaß sozial adaptive Kompetenzen an unterschiedliche Kontexte erforderlich machen. Das flexible post-organisationale Subjekt wird daher ein **Selbstüberwacher (Self-Monitor)** sein.“*

Das Konstrukt Self-Monitoring verbindet überzeugende Argumente als Ergebnis diverser Untersuchungen hinsichtlich beruflicher Anforderungen, wie z.B.

- die Performance am Arbeitsplatz,
- der Einfluss von Self-Monitoring auf die Leistungsbeurteilung,
- der Zusammenhang zwischen Self-Monitoring und Führungskompetenz.

Ebenso gibt es Erkenntnisse über unterschiedliche Self-Monitoring Ausprägungen im Vergleich von Führungskräften, normalen Mitarbeitern, Berufseinsteigern sowie bei Frauen im beruflichen Umfeld und bezüglich des Karriereverlaufs.

5.1 Einfluss von Self-Monitoring bei Führungskräften, Fachexperten und Berufseinsteigern

In der Literatur finden sich Hinweise, dass sich bei Führungskräften und bei Berufsanfängern Ausprägungen in Richtung High Self-Monitoring nachweisen lassen. Die Erkenntnisse bezüglich der Self-Monitoring Ausprägung von Nicht-Führungskräften (Fachkräfte, Experten) tendieren in die entgegengesetzte Richtung (Funderburg & Levy, 1997; Gangestad & Snyder, 2000; Church et al. 1997).

5.1.1 Führungskräfte

Self-Monitoring wurde als bedeutende Variable zur Personalführung gefunden.* Begründet wurde dies damit, dass sich Führungskräfte unterschiedlichsten Situationen und Anforderungen anpassen müssen. Beispiele dazu sind Selbstpräsentationen bei offiziellen Anlässen, auf unterschiedliche Mitarbeiter und Zielgruppen individuell einzugehen, die Interessen des Unternehmens den Mitarbeitern und Kunden plausibel verständlich darzustellen usw. (vergl. Kilduff et al, 1994).

Nach Snyder und Copeland (1989) sind hohe Ausprägungen des Self-Monitorings grundsätzlich günstig für Personen, die viele Rollenanforderungen zu bewältigen haben und an deren Rolle spezielle Erwartungen gestellt werden. Ein Personenkreis, auf den diese Beschreibungen u.a. zutreffen, sind Führungskräfte.

Sarges (1995): *„Das Innehaben der Führungsposition wird demonstriert durch das Ausüben eindeutig definierter Führungsfunktionen oder präziser Rollenerwartungen. Die vielfältigen institutionellen wie persönlichen Erwartungen vom Unternehmen und von Mitarbeitern an Führungskräfte werden meist in Rollenkonzepten gebündelt.“*

Weitere Aussagen darüber, dass gerade Führungskräfte, denen eine Tendenz zum High Self-Monitoring zugeordnet wird, ihr Umfeld besser managen als Low Self-Monitors, kommen von Anderson et al. (1989); Baron et al. (2000): *„The social skills and leadership abilities of high self-monitors therefore may enable them to perform significantly better than low self—monitors in the modern work-*

* Literaturhinweise und Untersuchungsergebnisse zu diesem Punkt werden im Kapitel 5.3. ausführlich beschrieben.

place where cooperation with others to achieve organizational purposes is the norm and where leadership behaviour is encouraged.”

5.1.2 Nicht-Führungskräfte (Experten)

Ajay et al (2001) konnten darstellen, dass High Self-Monitors tendenziell weniger unter Fachexperten zu finden sind. Nach Aussagen dieser Autoren scheinen High Self-Monitors und Low Self-Monitors in verschiedenen Welten zu leben: Low Self-Monitors schätzen die freie Gestaltung ihres Aufgabengebietes und wünschen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit keinen normativen Druck seitens der Organisation. Sie möchten sich möglichst so verhalten, wie es ihrem Grundmuster* entspricht. Darüber hinaus ist es ihnen wichtig, ihre eigenen Rollen zu kreieren, und sie sind daran interessiert, in ihrem betrieblichen Umfeld ihre Individualität zu verwirklichen.

Kilduff (1994) kommt zu dem Fazit: *“So Low self-monitors tend to value the freedom to persuade work compatible with their own interests rather than work that is prestigious or well-defined.”* Nach Snyder (1974) sind Low Self-Monitors vor allem dispositionsorientiert. Sie brauchen für ihre Zufriedenheit Aufgaben, in denen man ihnen nicht alles vorschreibt: *„It may be necessary for employers to give low self-monitors broad responsibility for carrying out tasks and to refrain from trying to micro-manage the details of their roles“.* *

Kilduff et al. (1994) fand heraus, dass sich Low Self-Monitorer eher Cliquen aus dem eigenen sozialen Umfeld anschließen und sie auch im betrieblichen Umfeld Wert auf längerfristige Freundschaften mit Kollegen Wert legen sowie diese dahingehend konsequent aufbauen. Die Bezugspersonen der Low Self-Monitorer sind ihnen *ähnlich*, d.h. sie kommen in etwa aus dem gleichen sozialen Umfeld und verfügen über ähnliche berufliche Hintergründe. Dies können die gleiche Fachrichtung sein oder ähnliche Erfahrungen im selben Unternehmen. Dies hin-

* siehe dazu Kapitel 2.1. Low Self-Monitors

* Fachleute haben auf ihrem Fachgebiet in der Regel eine bestimmte Expertise erworben. Sie genießen in den Unternehmen eine hohe Reputation gerade wegen ihres Expertenwissens, das sie sich durch die „vertiefende“ Beschäftigung mit einem bestimmten Fachgebiet erworben haben. Sie sind möglicherweise der Meinung, dass sie sich gegenüber einem Publikum nicht jedes Mal neu „inszenieren“ müssen. Ihre Anerkennung erhalten sie über ihre Fachkompetenz und nicht über die situative Anpassung an unterschiedliche Situationen und Rollen. Sie leben in Übereinstimmung mit ihrem „principle self.“

dert sie am häufigen Stellenwechsel. Im Gegensatz dazu sind High Self-Monitorer mit den unterschiedlichsten Gruppen im spontanen Kontakt. Dadurch sind sie eher in der Lage, an unterschiedlichen Orten ihr Umfeld neu zu organisieren.

5.1.3 Berufsanfänger

Die Anfangsphase des Berufseinstiegs kann im Kontext sich entwickelnder sozialer Interaktionen und unsicherer Rollen betrachtet werden. Daher kommt der Selbstdarstellung des Berufsanfängers eine besondere Funktion zu.

Moser et al. (1999) konnten nachweisen, dass Self-Monitoring bei Berufsanfängern stärker ausgeprägt war und eine entscheidendere Rolle spielte als bei Mitarbeitern mit Berufserfahrungen. Sie erklärten dies bezüglich der Annahme, High Self-Monitoring hätte vor allem in der Phase der Rollenfindung und Konstituierung der beruflichen Identität eine höhere Bedeutung für den beruflichen Erfolg.

Graf (2002) fand heraus, die Ausprägung des Self-Monitorings nehme mit zunehmendem Alter stetig ab*. Ältere Mitarbeiter scheinen ihre Bemühungen, sich an die Situationen anzupassen, zu reduzieren. Die Autorin: *„Die Festigung individueller Verhaltensstrukturen könnte mit zunehmendem Alter eine abnehmende Bereitschaft mit sich bringen, diese situationsabhängig zu modifizieren.“* Daraus lasse sich schlussfolgern, gerade vermutlich Berufseinsteiger – die normalerweise jüngeren Alters sind - neigten zu einem höheren Self-Monitoring.

5.2 Frauen (Gender-Effekte)*

Unterschiedliche Ausprägungen des Self-Monitorings bei Männern und Frauen scheinen die Karrieren von Frauen zu beeinflussen. (Nyquist et al., 1986). Demnach scheint es eine enge Verbindung zwischen Self-Monitoring, dem jeweiligen Geschlecht und den sich herausbildenden Führern von Gruppen zu geben. Ellis et al. (1988) entdeckten, dass sich in den Gruppen eher Männer mit High Self-Moni-

* (< 22 Jahre \bar{x} = 10,07; 23-30 Jahre \bar{x} = 8,18; 31-40 Jahre \bar{x} = 8,09 und > 41 Jahre \bar{x} = 6,28)

* Auch wenn in der vorliegenden Arbeit nicht speziell auf die Ausprägung von Self-Monitoring von Frauen in die Auswertung einbezogen werden können, handelt es sich doch bei der Stichprobe um gemischte Gruppen, so dass durchaus ein Effekt vermutet werden könnte. Leider konnten aus Datenschutzgründen die Daten für die Frauen nicht gesondert betrachtet werden.

toring Ausprägungen als Gruppenführer entwickelten als High Self-Monitoring Frauen. Nach Leary et al. (1986) unterscheiden sich die Geschlechter schon in ihren Selbstdarstellungsreaktionen auf Gruppensituationen.

Nyquist et al. (1986) berichteten, zu 90 Prozent der *high dominant men* entwickelten sich zu Führern im Gegensatz zu 25 Prozent der *high dominant women*. Wentworth et al. (1984) fanden, dass 86 Prozent der Männer in gemischten Gruppen Führer wurden. Kent et al. (1994): „*Masculine subjects emerged as leaders more often than feminine subjects.*“ Shaffer & Pegalis (1998) bestätigten die Selbstaussagen der Frauen, sie würden in einem ihnen vertrauten Beziehungsumfeld mehr von sich preisgeben als im Kontext der Zusammenarbeit mit gemischten Gruppen.

Leary et al. (1996) erklärt dies aus dem *Rollenkonflikt* von Frauen: Männliche Führungspersonen betonen in ihrer Selbstdarstellung danach ihren sozialen Einfluss und ihre aufgabenbezogenen Fähigkeiten, während weibliche Führungspersonen stärker ihre interpersonellen und sozial-emotionalen Fähigkeiten herausstellen. Daraus folgern die Autoren, Geschlechtsunterschiede im Führungsverhalten seien weitgehend auf selbstdarstellerische Fähigkeiten zurückzuführen : „*A related conflict occurs when a role requires self-presentation that are inconsistent with self-presentational norms. This is the dilemma, in which many female business executives and leaders find themselves. (...) the prototype of a leader involves someone who is dominant, assertive, and task oriented. Yet, gender-related norms discourage women from being seen in these ways. Women who appear too dominant or assertive are often derogated, even when such behaviours would be acceptable if done by a man.*“

Frauen scheinen allerdings dann höhere Self-Monitoring Werte zu aufzuweisen, wenn es um Arbeitstätigkeiten geht, die nicht zum traditionellen Rollenbild gehören. (Anderson & Thacker, 1985). Guarina et al. (1997) bestätigten die Annahme, Frauen vermieden in gemischten Gruppen Führungsverhalten, weil sie fürchteten, solch ein Verhalten werde als unangemessen im Zusammenhang mit den weiblichen Rollenstereotypen angesehen.

Frauen sind im Vorteil, wenn sie an einem Assessment-Center teilnehmen. Anderson & Thacker (1985) fanden signifikante Korrelationen zwischen High Self-Monitoring und der Gesamteinschätzung von Frauen in einem eintägigen Assessment

einer Computefirma. Anderson & Thacker (1985) setzten dazu die 25-Item Gesamtskala von Snyder (1974) ein. Die als High Self-Monitors identifizierten Frauen zeigten sich zudem später erfolgreicher im Beruf als Computerverkäuferinnen. Bei den Männern ergab sich dieser Zusammenhang mit späterem Berufserfolg nicht (vergl. Emrich, 2004).

5.3 Untersuchungen zu Self-Monitoring als moderierende Variable auf „karriererelevante“ Kriterien

Weinert (1998) nennt unter den sieben Schlüsseldimensionen, die als Prädiktoren für das Leistungsverhalten und somit für den positiven Karriereverlauf in Unternehmen angesehen werden können, u.a. Self-Monitoring.

Auf den Einfluss von Self-Monitoring als moderierende Variable hinsichtlich des Verlaufs von Karrieren wird daher in diesem Kapitel Bezug genommen. Dazu werden einige Untersuchungsergebnisse dargestellt. Dem Leser wird ein Einblick vermittelt, welche Auswirkungen Self-Monitoring auf die berufliche Laufbahn haben kann.

5.3.1 Self-Monitoring und Mobilität

Von Führungskräften wird ein hohes Maß an *Mobilität* gefordert. In dem Ausbildungsprogramm von Führungskräften ist der Auslandsaufenthalt oder der Wechsel zu anderen Standorten häufig ein karrierebestimmender Programmpunkt. Ein wichtiges Kriterium für den positiven Verlauf einer Karriere scheint die Planung und Durchführung eines frühzeitigen Wechsels über die Abteilungsgrenzen hinaus (boundary spanning) zu sein.

Robbins (1993) fand heraus, die Bewältigung der Herausforderungen einer Führungskraft in Richtung Flexibilität und die Anpassung des persönlichen Führungsstils an sich verändernde Situationen, gelinge besonders den High Self-Monitors: *„High Self-Monitors can be expected to demonstrate greater flexibility in adapting their leadership style to changing situations, using a variety of conflict-resolution techniques.“*

Baldwell & O'Reilly (1983) konnten nachweisen, Mobilität zu Beginn der Karriere über *boundary spanning positions* zahle sich später durch die Übernahme höherer Positionen aus.

Rosenbaum (1979) fand in seiner Studie über die Förderung von Mitarbeitern Unterschiede zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens, die gefördert bzw. nicht gefördert wurden: „*Mobility in the earliest stage of one`s career, predicting many of the most important parameters of later moves, e.g. career ceiling, career floor, as well as the probabilities of promotion and demotion in each successive period.*”

Im Gegensatz zu den High Self-Monitors, die schon sehr frühzeitig, d.h. zu Beginn ihrer Karriere, ein hohes Maß an Mobilität zeigten, waren die Low Self-Monitorer, die einmal aus der *Laufbahn-Schiene* herausgefallen waren, später kaum in der Lage, wieder aufzuspringen. Kilduff et al. (1994) konnten signifikante Zusammenhänge bezüglich des Einflusses von Mobilität bei High Self-Monitors auf deren *Karriere-Entwicklung* nachweisen. Demnach ist es für High Self-Monitorer im Vergleich zu den Low Self-Monitors wahrscheinlicher, dass sie ihren Arbeitgeber und den Beschäftigungsort wechseln sowie Beförderungen quer durch das Unternehmen erreichen. Sie begreifen den Wechsel in ein anderes Tätigkeitsfeld oder einen anderen Standort als Chance für die Entwicklung ihrer Karriere (Kilduff, 1994, p. 1056).

Jenkins (1993) erbrachte den Nachweis, dass High Self-Monitorer sich häufiger darüber äußerten, sich beruflich verändern zu wollen, und dies auch taten. M.a.W.: Sie scheinen mobiler zu sein. Die Erhebung zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen erfolgte in dieser Untersuchung über den überarbeiteten 18 Item (Revised Scale) umfassenden Fragebogen von Snyder & Gangestad (1986). Für jeden Befragten wurden zwei Messungen durchgeführt: erstens die Anzahl der erreichten Beförderungen (*promotions*) in einem Unternehmen und zweitens die Anzahl der Beförderungen durch den Umzug von einem Unternehmen zu einem anderen. Eine weitere Variable war die *job mobility*, die Anzahl der Wechsel. Die *geographic mobility* umfasste die Wechsel innerhalb der USA bzw. die Wechsel in ein anderes Land. Das Ergebnis stützte die aufgestellten Hypothesen, wonach High Self-Monitorer mobiler sind als Low Self-Monitorer und sich dies positiv auf die Karriere auswirkte. Eine der Begründung für die Mobilität von High Self-Monitors war, dass „*High Self-Monitors are less committed to their current friends, dating partners and sexual partners than are low self-monitors. This difference in orientation toward relationships may also affect employment mobility.*”

Low Self-Monitorer benötigen dagegen mehr Zeit, um sich in einem neuen Umfeld zu vernetzen. Sie sind ihren Kollegen gegenüber verbindlich und zeichnen sich

durch einen hohen Grad an Loyalität aus, mögen keine wechselnden Bürofreundschaften.

5.3.2 Rollenorientierung und sozialer Status

Nach Leary (1996) versuchen Menschen ein Image zu erzeugen, das konsistent ist mit dem Prototyp der Person, die diese Rolle ausfüllt. Leary (1996, S. 90)) bemerkt dazu: *„A good example of how people sometimes manage their impressions to match the prototype of their roles involves leadership. Leaders throughout history have recognized that their effectiveness and power depends, in part, on their public images.“*

Nach seiner Überzeugung verhalten sich Menschen auf der Vorderbühne (*front-stage*) gemäß dieses Prototyps und auf der hinteren Bühne (*backstage*), zum Beispiel im privaten Umfeld, können sie damit entspannter umgehen. Leary vermutet, zum Beispiel Führungskräfte versuchten sich so zu verhalten, wie sie meinten, sich als Führungskraft verhalten zu müssen.

Die Arbeit von Führungskräften beinhaltet das Ausfüllen verschiedener Rollen sowie das Herstellen eines Bezugs zwischen den Bedürfnissen und Wünschen einer großen Anzahl unterschiedlicher Mitarbeiter (Mintzberg, 1993). Die Rollenübernahme (*roletaking*) ermöglicht es den Interaktionsteilnehmern aufgrund der Typisierung bzw. Stereotypisierung und der mit der Position verbundenen Erwartungen, das Verhalten des Gegenübers vorauszusagen bzw. zu antizipieren und vor diesem Hintergrund eigene Verhaltenserwartungen zu entwickeln (Kotter, 1982).

Bezüglich des Niveaus von Berufen lässt sich feststellen, dass höhere Stellen eher mit rollenorientierten Personen besetzt sind. Dabei ist nicht klar, ob Rollenorientierte die besseren Fähigkeiten haben, ob Ihnen diese Positionen eher zusa-gen und sie eher zufrieden stellen, oder ob diese Beobachtung eine Frage der Selektion ist, d.h. dass sich Rollenorientierte möglicherweise eher verkaufen können und durch ihre Selbstdarstellung die Beurteiler beeindrucken (Snyder, 1986).

Für Low- und High Self-Monitors könnte dies, bezogen auf ihr berufliches Umfeld, unterschiedliche Auswirkungen haben:

Rollenorientierte suchen eher Situationen auf, in denen sie sich entsprechend bestimmter Rollen verhalten können. Sie interpretieren und gestalten diese Situationen so, dass sie sie im Sinne ihrer Rollenzuständigkeit gestalten. Snyder (1987) beschreibt den Unterschied, wie High Self-Monitorer und Low Self-Monitorer ihre sozialen Rollen gestalten: High Self-Monitorer brauchen eine klare Rollenbeschreibung. Sie definieren sich eher pragmatisch über ihre Rollen und Zugehörigkeiten und bevorzugen Rollen mit klarer Regieanweisung. Daraus ergibt sich für sie eine relative Situationssicherheit. Die Führungsrolle sichert zum Beispiel den Führungskräften die disziplinarische Zuständigkeit für Entscheidungen.

Es scheint bestimmte Rollen zu geben, die eher zu den High Self-Monitors passen, während Low Self-Monitorer möglicherweise für andere Rollen geeignet zu sein scheinen. Turnley et al. (1998) kamen zu der Erkenntnis, High Self-Monitorer bewältigten besser Aufgaben, die über die Grenzen ihres Aufgabenfeldes hinausgehen, wie Schnittstellenmanagement mit Kunden und Stakeholdern der Organisation: *„High self-monitors should be better suited to certain organizational roles than low self-monitors may be. In particular, high self-monitors may be more effective in positions that require employees to manage certain impressions. For example, relative to low self-monitors, high self-monitors may be more adapt in boundary spanning roles, such as dealing with customers and other organizational stakeholders.”*

Robbins (1993, S. 103) unterstreicht, dass High Self-Monitorer gut geeignet sind für Führungspositionen, in denen es darauf ankommt, unterschiedliche Rollen und unterschiedliche Zielgruppen grenzüberschreitend miteinander zu vereinigen. Dies könnten die Positionen von Human Ressource Managern, Geschäftsführern oder Vertriebsleitern sein:

„High self-monitorer are more likely to be successful in managerial positions, where individuals are required to play multiple, and even contradicting roles. Thus the high self-monitor is capable of putting on different faces for different audiences. (...), occupations or positions that might require high self-monitoring would include HR manager, CEO, marketing and sales director, (...) “and high self-Monitorers tend to be better at clear communication than low self-monitorers.”

Zur Verbesserung ihres Status bzw. Prestiges haben High- und Low Self-Monitors unterschiedliche Vorgehensweisen. High Self-Monitors stellen dabei tendenziell

ihre Leistungen in den Vordergrund, während sich die Low Self-Monitors als vertrauensvoll und echt darstellen.

Gangestad & Snyder (2000): *„High Self-Monitorer and Low Self-Monitorer might have different orientations towards status enhancement. High Self-Monitorer might seek, above all, to create public images ... that connote social status. Low Self-Monitorer by contrast, may be more interest in investing in close relationships in which they and their partners can be trusted. High self-Monitorer focus on constructing social worlds that function as effective instrument of status enhancement. Low Self-Monitorer focus on constructing social worlds that support their reputations as genuine and sincere people.“*

Bezüglich des Bemühens um Prestige wurden Unterschiede zwischen beiden Gruppen hinsichtlich ihres Kaufverhaltens gefunden: High Self-Monitors sprechen, wenn man sie mit einem Konsumartikel konfrontiert, stärker auf das Image, Low Self-Monitors dagegen eher auf den Preis oder die Qualität des Produkts an.

5.3.3 Die Kompetenz zum Network-Building

In der Betrachtung von Mayhofer (2003) ist die Fähigkeit zum Networking mit einem höheren Gehaltsniveau und mit dem Sprung vom Middle- zum Top- Management positiv verbunden. Voraussetzung dazu ist allerdings die Fähigkeit zur sozialen Kompetenz. Der Networker muss letztlich auch in der Lage sein, sich diese Informationen zu verschaffen, um daraus wiederum Vorteile für seine persönliche Karriere zu ziehen.

Cook et al. (1983) unterstreichen dies und kamen zu dem Schluss, es gebe einen Zusammenhang hinsichtlich des höheren Grades eines Netzwerkes, des sozialen Einflusses im Unternehmen und der Wahrscheinlichkeit der Beförderung. Mehra et al. (2001) fanden höhere Wahrscheinlichkeiten dafür, daß High Self-Monitors zentrale Positionen in sozialen betrieblichen Netzwerken selbst bei kürzester Verweildauer besetzten. Burt (1998) konnte in einer Studie den Nachweis erbringen, es gebe einen Zusammenhang zwischen der Beförderung zu einem *Senior Manager* in einer High technology firm und der Fähigkeit, Schnittstellen übergreifende Netzwerke aufzubauen. Als Gründe nannte er, Beziehungen zu einem Cluster einflussreicher sowie bedeutsamer Personen und Cliques hätten einen positiven Einfluss auf Beförderungen.

Die Fähigkeit zum Networking scheint daher eine Schlüsselqualifikation von High Self-Monitors zu sein. (Kilduff et al, 1994)* High Self-Monitors gelingt es demnach im höheren Maße, die Vorteile hinsichtlich der Informationsbeschaffung über ein Netzwerk für ihre Karriere zu nutzen: *“High self-monitors tend to rely more on their social networks when making career decisions. This greater receptivity to external information may help keep high self-monitors better informed than low self-monitors of market opportunities for their skills”* (Kilduff, 1994).

Sie sind aktiver in Gesprächen und verfügen über Humor. Snyder (1987) bezeichnet diese Fähigkeit gar als Schmieröl-Technik: *“The lubricating techniques employed by High Self-Monitorer would have warmed the heard of Dale Carnegie.”*

Lt. Zaccaro et al. (1991) & Daabs et al. (1980) entwickeln sich die High Self-Monitors insbesondere in Situationen, die einen hohen Grad an verbaler Kompetenz sowie die Einhaltung eines normativen Rahmens verlangen, sich zu Gruppenführern.

Allerdings scheint es entscheidende Unterschiede zu geben, wie High- bzw. Low Self-Monitors ihre Netzwerke spannen und welchen Nutzen sie daraus persönlich für sich ziehen bzw. ziehen wollen (Kilduff, 1994).

- High Self-Monitors sind stark daran interessiert, Chancen innerhalb von Netzwerken zum Ausbau ihrer Karriere zu nutzen.
- Low Self-Monitors kümmern sich um den Aufbau von Netzwerken, in denen sie als Mensch wertgeschätzt werden.

Insofern scheinen Low Self-Monitors nicht an der Fähigkeit zu scheitern, Netzwerke aufbauen zu können. Sie verfolgen mit dem Networking nur ein anderes Ziel und andere Bedürfnisse.

* Michael (1993, S. 328) definiert Netzwerke als ein “loosely organized social system consisting of a set of informal cooperative relationships”.

5.3.4 Zufriedenheit von Self-Monitors mit Multi-Rating Leistungsbeurteilungen

Ergebnisse zur beruflichen Leistungsbeurteilung durch das Mehraugenprinzip liefern überzeugende Argumente für einen voraussagbaren positiven Verlauf einer Berufslaufbahn (Cawley et al. 1998).

Die Wirksamkeit einer Leistungsbeurteilung durch mehrere Beurteiler hängt allerdings davon ab, wie zufrieden die Beurteilten mit dem Beurteilungssystem und den Beurteilungsquellen* sind. Außerdem ist wenig bekannt, welchen Einfluss die Charaktere der Beurteilten auf die Akzeptanz des Beurteilungsprozesses haben. (Cawley et al. 1998; Miller et al 2000). Die Autoren konnten Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Self-Monitoring Ausprägung und der Zufriedenheit mit den Beurteilungsquellen der Leistungsbeurteilung nachweisen.*

Miller (2000) untersuchte im Rahmen einer Feld-Studie Mitarbeiter aus fünf Organisationen, die in 12 Projektteams zusammenarbeiteten. Das Ziel dieser Untersuchung war die Überprüfung der Zufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer mit dem Multi-Rating Prozess.*

Insgesamt umfassten die Projektteams 79 Teammitarbeiter und 12 Teamführer. Dieser Personenkreis wurde aufgefordert, den Grad ihrer Zufriedenheit mit einem Multi-Rating Leistungsbeurteilungssystem einzuschätzen. Zusätzlich beantworteten sie einen Fragebogen mit einer 18 Items umfassenden Self-Monitoring Skala (Snyder et al, 1986). Die Zufriedenheit mit dem Multi-Rating System wurde anhand von 8 Items gemessen (Harris, 1988). Die Mitarbeiter schätzten mittels des Multi-Ratings sowohl ihre eigene Leistung als auch die Leistung ihrer Teamkollegen und Teamführer ein, während die Teamführer sich selbst sowie die Leistung ihrer Teammitarbeiter beurteilten.

* den Personen, die sie im Rahmen des Mehraugenprinzips beurteilen

* Die meisten Leistungsbeurteilungen setzen sich aus der Selbstbeurteilung des zu beurteilenden Kandidaten und der Fremdbeurteilung durch unterschiedliche Beurteilungsquellen (Multi-Rating-Verfahren) zusammen. Die Beurteilungsquellen beziehen ihre Einschätzungen zum Beispiel von Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden des einzuschätzenden Kandidaten. Ein Ziel dieses Verfahrens ist der Wunsch, ein möglichst kongruentes Fremdbild im Vergleich zum Selbstbild des zu Beurteilenden zu erhalten.

* Es gibt einige Untersuchungen, die eine Beziehung herstellen zwischen der zu beurteilenden Persönlichkeit und deren Zufriedenheit hinsichtlich der Leistungsbeurteilung durch unterschiedliche Beurteilungsquellen. Personen mit einem Bedürfnis nach hoher Unabhängigkeit und wenig autoritärer Abhängigkeit scheinen sich eher mit einer allgemeinen Beurteilung zufrieden zu geben (Vroom, 1959).

Miller (2000) fand heraus, dass die Einschätzung der Leistungen der jeweils einzuschätzenden (identifizierten High Self-Monitoring) Person durch ihre Teamkollegen nicht zur Zufriedenheit führte. Im Gegenteil: Die auf diese Art und Weise identifizierten High Self-Monitors schienen die Beurteilung ihrer Person durch die anderen Teammitglieder nicht sehr zu schätzen, da diese nach ihrer Meinung keinen Einfluss auf ihre persönliche Beförderung hatten.

Miller (2000) erklärt diesen Effekt damit, dass „ (...) *peer feedback may be less valued because of lack of peer power to impact one's job performance or to dispense rewards.* “ Die Autorin beschreibt dies mit der Präferenz von High Self-Monitors, ein Feedback ihrer Kollegen weniger gut annehmen zu können, da diese Gruppe wenig zu ihrer Beförderung beitragen kann.

Außerdem scheint es High Self-Monitors zu frustrieren, wenig Einfluss auf den Beurteilungsprozess zu haben, da sie ihre Selbstdarstellungsfähigkeit in diesem Prozess nicht einsetzen können.

Ein anderes Ergebnis war, dass die Multi-Rating-Ergebnisse für High Self-Monitors nur eine Auswirkung auf ihre Zufriedenheit mit diesem Prozess hatten, wenn sie die Empfehlungen aus dem Feedback als notwendig nachvollziehen konnten. Obwohl High Self-Monitors dem Multi-Rater Leistungsbeurteilungssystem scheinbar nicht positiv gegenüberstanden, schienen sie dennoch aufgeschlossen bezüglich Organisations- und Personalentwicklungstrainings, wenn diese von ihnen als notwendig erachtet wurden: „*High Self-Monitors are willing to make changes in leadership behavior when training communicates are a necessity to do so*“ (Caligiuri, 2000).

Zur Erhöhung der Akzeptanz für den Einsatz des Multi-Rating Verfahrens bei High Self-Monitors wird von Funderburg et al. (1997), empfohlen, das Multi-Rating optional und weniger verbindlich für High Self-Monitors anzubieten, um ihnen einen gewissen Handlungsspielraum zu ermöglichen. Als Ergänzung empfiehlt Miller (2000), die Multi-Rater-Methode konsequenterweise mit einem Self-Monitoring Fragebogen zu kombinieren. Zusätzlich würde die Bereitschaft des Top- und Mittel-Managements, an diesem Verfahren ebenfalls teilzunehmen, für die High Self-Monitors ein überzeugendes Modell darstellen.

Um die Validität der Selbsteinschätzung der Leistungen von Self-Monitors geht es in einer Studie, die Church et al. (1997), durchführten. Die Autoren konnten mit einer Stichprobe von 134 high performing und 470 average performing Managern nachweisen, dass High Self-Monitors über eine realistische Selbsteinschätzung ihrer Leistungen verfügen.

Die Forscher sammelten Daten über Führungskräfte in drei unterschiedlichen Unternehmen: der pharmazeutischen sowie der technischen Industrie und einem Unternehmen des Airline-Services. In der Untersuchung wurden die teilnehmenden Führungskräfte in zwei Gruppen aufgeteilt: in die Gruppe der High Performer und in die Gruppe der Average Performer. Poor (schwache) Performer wurden nicht in die Gruppen aufgenommen. Folgende Methode wurde bei der Auswahl der Manager berücksichtigt:

Jede Führungskraft schätzte ihr persönliches Potenzial ein. Die direkten Vorgesetzten und andere Personen, die die High und Average Performer unmittelbar bei ihrer Arbeit beobachten konnten, bewerteten ebenfalls deren Potenzial. Diese Einschätzungen wurden dann gesammelt und verglichen. Dazu wurde die Selbsteinschätzung der Manager durch den 18 Items umfassenden Self-Monitoring Fragebogen von Snyder (1987) und die 23 Items umfassende Self-Conscious-Scale von Fenigstein et al. (1975) abgefragt.

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen der High Performer waren denen ihrer Beobachter sehr ähnlich. Generell schätzten sich die Low Self-Monitorer in ihrer Leistungsbeurteilung höher ein als ihre Beobachter. Die Führungskräfte, die in Bezug auf die Fragebogenauswertung zu den High Self-Monitors gezählt werden konnten, schätzten sich weder zu positiv noch zu negativ, sondern eher realistisch bezüglich ihrer Leistungen ein. So berichtet Church (1997):

“In particular, both the self-monitoring (Snyder, 1974, 1987) and the self-consciousness constructs (e.g. Buss, 1980; Fenigstein, 1987) appear to have direct relevance to the level of self-other agreement obtained if this measure in fact reflects an appropriate operationalization of managerial self-awareness in high performing individuals in organizations.”

Tab. 5.1: High performing managers

Industrie/Development Program	Method of Choosing Program Participants & groups	High Performers	Average Performers
Technologie/Middle Management	Performance evaluations Work history & achievements	56	31
Technologie/ Senior Executive	Recipient of meritorious distinguished or other such award	49	242
Pharmaceutical/ Senior Executive	Identified as being high performers or having high potentials by senior members of the organisation	15	74
Airline Service Senior and Middle Management	Chosen by external consulting using a combination of personality assessment, performance history, skills and one on one interviews	14	23
Totals		134	370

Allen H. Church, W. Warner Burk Associates, 1997, Journal of Applied Psychology, No 2, 281-292.

Es konnte von den Autoren signifikant dargestellt werden, dass *high performing managers* über eine höhere Selbsterkenntnis bezüglich ihrer Persönlichkeit verfügen als *average performers*. Generell fanden sich unter den High Performern mehr High Self-Monitorer als Low Self-Monitorer.

Diese Ergebnisse nahmen Church et al. (2001) zum Anlass darauf hinzuweisen, den High Self-Monitors mehr Beachtung im Hinblick auf deren Beförderung zu schenken.

Die Autoren begründen ihre Aussage u.a. damit, diese Self-Monitoring- Manager stellten sich sensibler auf die Bedürfnisse der Organisation ein und erkannten, was ihr Chef von Ihnen erwarte: „*If an organisation wants managers who are more likely to be successful in the eyes of their supervisors, it should hire those that are high in this self-monitoring trait. It may be that these self-monitoring managers are more sensitive to the needs of the organization and are therefore more successful at doing what is important and effective. They are truly better equipped to be successful. Yet this sensitivity may allow the manager to intuitively know what the boss wants and therefore appear in a good light. It is important to remember that these findings depend largely on supervisory and other observations that are not true separate und independent measures of success (...).*”

5.3.5 Assessment Center und Potenzialbeurteilung

„Es wäre sicher naiv anzunehmen, Teilnehmer eines Assessment-Centers würden nur passiv darauf warten, die relevanten Fähigkeitsdimensionen zu zeigen. Nachvollziehbar wäre, wenn die Teilnehmer sich an den Erfordernissen der Situation, wie zum Beispiel dem Image des Unternehmens, das das Assessment durchführt, dem Verhalten der anderen Teilnehmer, dem Verhalten der Assessoren, der Art der Materialien des Assessmentcenters... orientieren, um herauszuspüren, welches Verhalten verlangt wird. Es muss daraus geschlossen werden, dass die Teilnehmer gemäß den Regeln des Impression Managements (Goffman, 1959; Schlenker, 1980) versuchen, sich möglichst gut zu verkaufen.“ (Emrich, 2004).

Der Einsatz eines Assessments ist ein strategischer und politischer Faktor bei der Auswahl von Führungs- und Führungsnachwuchskräften sowie bei Neueinstellungen von Mitarbeitern. Bungard (1987, S. 112) beschreibt das Auswahlverfahren als normatives System einer Organisation, bei dem vornehmlich solche Kandidaten den Test bestehen, die die in diesem Verfahren an sie gestellten Erfahrungen chamäleonartig erfüllen.

Die Persönlichkeitsvariable Self-Monitoring könnte als Moderatorvariable bzw. als Prädiktor für Performanz im Assessment-Center eine Rolle spielen. Möglicherweise haben High Self-Monitors unter den Rahmenbedingungen eines Assessments, sich transsituativ an verschiedene Übungssituationen anzupassen, bessere Erfolgchancen als Low Self-Monitors.

In einem frühen Laborversuch konnte nachgewiesen werden, dass verschiedene Situationen in einem unterschiedlichen Ausmaß Self-Monitoring bei den Versuchspersonen hervorruft (Snyder & Swann, 1979).

Highhouse & Harris (1993) Beobachtungen bestätigen diesen Nachweis:

„(...) the differences between candidates in the way they change their behaviors from exercise to exercise may lead to a new conceptualization of dimensions or traits in the assessment-center“ (vergl. Emrich, 2004).

McFarland et al. (2003) konnten nachweisen, dass die Wirksamkeit von Impression Management sich zwischen den Übungstypen unterscheidet. McFarland et al. mutmaßten, Bewerber in einem Interview zum Beispiel hätten mehr Kapazitäten zur Verfügung, sich selbst darzustellen als in einem Rollenspiel, da das Rollen-

spiel zusätzliche Umsetzungsanforderungen an sie stelle. Generell, so die Autoren, führt mehr Struktur in einem Interview zu einem Abnehmen der Häufigkeit von Impression Management Taktiken. Das unstrukturierte Interview bietet für den Kandidaten mehr Möglichkeiten, das Gespräch auf besondere Stärken zu lenken und von Schwächen abzulenken. Dies ist in einem strukturierten Interview mit vorgegebenen Fragen und Themenkomplexen schwieriger.

Mit dem Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment beschäftigte sich Emrich (2004). Er erhob im Feld die Daten im Rahmen von Trainings für Assessments. Seine Stichprobe umfasste Studierende einer Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, die dort ihren MBA absolvierten. Er erbrachte den Nachweis, die Performanz im Assessment-Center hänge deutlich mit dem dispositionellen Self-Monitoring zusammen. * Teilnehmer mit einem hohen dispositionellen Self-Monitoring hatten nicht nur einen signifikant besseren Gesamtscore über alle Übungen des Assessments, sie zeigten auch auf fast allen von ihm untersuchten Fähigkeitsdimensionen und in fast allen Übungen signifikant bessere Leistungen. Vermutlich verschafft das Assessment Center den High Self-Monitors einen situativen Rahmen, der es für High Self-Monitors leichter macht, ihre Performance einzusetzen. Zum Beispiel werden normativen Anforderungen von High Self-Monitors eher erkannt als von Low Self-Monitors.

Ein Interesse des Autors galt den Instruktionen in einem Assessment. Wenn die Situation hinreichend unbestimmt und mehrdeutig ist, d.h. keine klaren Instruktionen gegeben werden, werden interindividuelle Differenzen prävalent. Dass die Instruktion „*Verhalten Sie sich flexibel*“ für die niedrigen Self-Monitors leistungssteigernd und für die High Self-Monitors leistungsmindernd wirkt, erklärt der Autor damit, die Beobachter sähen es möglicherweise nicht so gern, wenn ein High Self-Monitor versuche, noch flexibler zu erscheinen. Dies könne von ihnen als *überdreht* wahrgenommen werden.

Eine weitere Begründung hinsichtlich des möglichen erfolgreichen Abschneidens von High Self-Monitors in Assessments liefert Kleinmann (1993, 1997): Kleinmann konnte aufzeigen, dass die soziale Urteilskompetenz signifikant mit dem Erkennen von Anforderungen im Assessment Center kovariiert. Mit anderen Worten.: High Self-Monitors sind möglicherweise schneller in der Lage, ihr Verhalten auf die An-

* Es bestand eine signifikante ($p > .5$) Produkt-Moment-Korrelation zwischen dem Self-Monitoring Score und dem Assessment-Center Gesamtscore von $r = .24^*$.

forderungen eines Assessments anzupassen. Die soziale Urteilskompetenz der High Self-Monitors kovariiert signifikant mit dem Erkennen von Anforderungen im Assessment-Center. Jedoch muß das Erkennen von Anforderung nicht immer im Einklang mit dem eingesetzten Verhalten stehen. (Emrich, 2004, S. 49).

Kuptsch (1998; vergl. Emrich, 2004): *“People who behave inconsistently in assessment centers do not perform better. Although they show dimension-relevant behavior more consistently, they do not show it better than people who are invariant in their behavior. This possibly indicates that people are able to recognize external cues. However they are not able of adapting their behaviour accordingly.”*

In einer Studie von Diemand & Schuler (1991) wurden signifikante Korrelationen verschiedener Self-Monitoring Skalen (Snyder, 1974, Nowack & Kammer, 1978) mit dem Assessment-Center Gesamtwert gefunden. Die Autoren bezeichneten die Selbstdarstellung bedeutsam für die Assessment-Center Leistung. Somit kann die Fähigkeit, sich gut zu verkaufen als ein Aspekt sozialer Kompetenz bezeichnet werden (Diemand & Schuler, 1991, S. 247).

Das Ergebnis einer weiteren Studie derselben Autoren konnte dies jedoch nicht wieder replizieren. In der Untersuchung, die in einer öffentlich-rechtlichen Bank durchgeführt wurde, konnten Zusammenhänge zwischen Self-Monitoring und den verschiedenen Einzelprädiktoren eines AC-ähnlichen Potenzialanalyseverfahrens nicht nachgewiesen werden. Es gab keine signifikante Korrelation zwischen High Self-Monitoring und den Subskalen Soziale Fertigkeiten und Inkonsistenz (Self-Monitoring Skalen nach Nowack & Kammer (1987) sowie der erfolgreichen Bewertung der Kandidaten (Diemand & Schuler, 1998). Als Gründe nannten die Autoren, die Standardisierung des Assessments sei so hoch gewesen, so dass die Kandidaten keinen Spielraum für ihre Verhaltensvariabilität gehabt hätten (Diemand & Schuler, 1998; vergl. Emrich, 2004).

5.3.6 Self-Monitoring im internationalen Vergleich

In einer Untersuchung zum länderspezifischen Vergleich von Schlüsselqualifikationen deutscher und amerikanischer Versicherungsunternehmen wurden Selbstbehauptung und Selbstdarstellung für das Land signifikant als unabhängige Variable nachgewiesen (Graf, 2002). Es wurden jeweils zwei amerikanische und zwei

deutsche Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Die Messungen erfolgten einerseits durch den Selbstbeurteilungsfragebogen Interpersonal Competence Questionnaire (ICQ) (Buhrmeister et al., 1988) sowie durch den revidierten Self-Monitoring Fragebogen (Snyder/Gandestad 1986). Ziel dieser Untersuchung war es, Hinweise über die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Arbeitnehmer hinsichtlich sozialer Kompetenzen im Vergleich zu amerikanischen Arbeitnehmern zu erhalten. Dabei wurden die Varianzaufklärungen der Faktoren Geschlecht, Alter und Führungskraft/Nicht Führungskraft mit der des Landes in Relation gesetzt. Ergibt sich bei der Mehrzahl der erfaßten Kompetenzen keine länderspezifische Ausprägung, so zeigt sich das Land als signifikante unabhängige Variable bei dem Konstrukt Self-Monitoring. Interessanterweise zeigte sich ein höherer interkultureller Unterschied zwischen den beiden amerikanischen Firmen als zwischen den beiden deutschen Firmen. Graf (2002, S. 384).

Self-Monitoring kann für Mitarbeiter im globalen Wettbewerb eine Rolle spielen, insbesondere dann, so die Autorin *„wenn dies von den Interaktionspartnern als soziale Kompetenz beurteilt und beherrscht wird“* (Graf, 2002, S. 385).

Graf (2002) empfiehlt daher, zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gerade diese Kompetenz, insbesondere bei Mitarbeitern mit internationalen Aufgaben, gezielt zu verfolgen und gegebenenfalls zu trainieren. Allerdings warnt die Autorin davor, generell – unabhängig vom Profil und Tätigkeitsbereich – Self-Monitoring als wichtige Erfolgsvariable im Human Ressource Bereich zu platzieren, da in der deutschen Kultur Authentizität („man weiß, woran man ist“) ebenfalls als sozial kompetent geschätzt wird. Die Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf den deutsch-amerikanischen Vergleich, Untersuchungen im asiatischen Raum ergeben möglicherweise wieder ein anderes Bild.

5.3.7 Resumée der vorgestellten Studien

Die vorgestellten Studien zur Berufsrelevanz von Self-Monitoring geben Hinweise darauf, dass sich High Self-Monitoring karrierefördernd auswirkt und Mitarbeitern in einem Unternehmen hilft, ihre Aufgaben und Rollen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen optimaler zu gestalten. Dies mag wiederum dazu führen, diese Personen schneller zu befördern. Insbesondere bei Arbeitnehmern, deren Aufgabenerfüllung eine flexible Verhaltensanpassung und eine gute Selbst-

darstellung erfordern, könnte ein Bedarf an High Self-Monitors seitens der Unternehmen bestehen.

Tendenziell scheinen High Self-Monitors eher die Karriereleiter aufzuzeigen, da für die Führungsebenen Impression Management Fähigkeiten erforderlich sind (Caldwell et al. 1982a). Ein weiterer Grund für den Aufstieg von High Self-Monitors in der Unternehmenshierarchie könnte darin bestehen, dass High Self-Monitors möglicherweise Prestige- und Status-Projekte schätzen und die Herausforderungen dieser genießen, um öffentlich ausgezeichnet zu werden (Snyder, 1986).

Self-Monitoring Fähigkeiten werden geschätzt in Berufen, in denen es um bestimmte Anpassungsfähigkeiten geht bezüglich der dazu erforderlichen sozialen Kompetenzen. Dazu zählen zum Beispiel Personenkreise, für die eine schnelle Kontaktaufnahme im Vordergrund steht; insbesondere Kontaktberufe, bei denen die erfolgreiche Gestaltung von Beziehungen immer auch mit der Art der Selbstpräsentation und dem Bemühen, einen guten Eindruck auf andere zu machen, verbunden ist (Schuler et al., 2000; vgl. Graf, 2004).

Kilduff et al. (1994) weisen darauf hin, der Job-Kontext, die Anforderungskriterien, in dem und unter denen sich der Self-Monitor bewähren müsse, sollten nicht unberücksichtigt bleiben : *„It is helpful to consider the different dimensions of job performance. Task performance is usually assessed as the proficiency with which job incumbents perform technical duties formally included in job descriptions, whereas contextual activities include such general behaviours as cooperating with others and following procedures even when the latter are personally inconvenient.“*

Auch Low Self-Monitors können bezüglich sozialer Kompetenzen überzeugen. Beispielsweise konnten Anderson & Thaker (1985) bei Computerverkäufen zeigen, dass Kunden von hohen Self-Monitors zwar teurere Geräte kauften als von niedrigen Self-Monitors. Ob aber überhaupt etwas gekauft wurde, war vom Self-Monitoring unabhängig. Die Autoren berichteten: *„(...)The personality style adopted by the high self-monitoring men, although conducive to selling ability, may have been seen as somewhat “phony” or brash in day-to-day dealings with the supervisor and within the organization“* (Anderson & Thaker, 1985, vergl. Emrich, 2004).

Je höher die Self-Monitoring Ausprägung, desto eher stellt sich der berufliche Erfolg ein, kann demzufolge nicht als Regel verallgemeinert werden. Ob eine hohe

Ausprägung von Self-Monitoring einen starken Einfluss auf den Karriereverlauf hat, hängt demnach im Wesentlichen davon ab, wie die Beschreibung des Anforderungsprofils der jeweiligen Position gestaltet ist. Die optimale Ausprägung des Self-Monitoring sollte mit dem Profil der zu besetzenden Position ausbalanciert werden. Demnach kann der kritische Wert, „*was ist zu viel*“ an Self-Monitoring „*was zu wenig*“ nur im Zusammenhang mit der jeweiligen Positionsbeschreibung neu festgelegt werden.

5.4 Einbeziehen von Self-Monitoring in die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen

In den aktuellen Personalentwicklungsmaßnahmen geht es teilweise um eine kollektive Schulung von Verhalten, oft nach dem Gießkannenprinzip: Konventionelle Trainings sind in der Regel wenig auf die individuelle Persönlichkeitsausprägung der Teilnehmer zugeschnitten.

Mischel (1977), setzte sich schon vor dreißig Jahren mit dieser Problematik auseinander. Er stellte sich die Frage, „*unter welchen Bedingungen sich interindividuelle Persönlichkeitsunterschiede in messbaren Verhaltensunterschieden manifestierten*“. Nach seiner Vorstellung engen bestimmte Situationen den Verhaltensspielraum von Personen derart ein, dass inter-individuelle Unterschiede zugunsten situativer Anforderungen an das Verhalten in den Hintergrund treten. Stagner (1977) führt dazu aus, situative Charakteristika seien oftmals einer intra-personal determinierten Verhaltenstendenz überlegen. (Vgl. Scharpf, 1999). Nach seiner Auffassung übt ein Training oft einen hohen situativen Druck in Richtung extravertiertem Verhalten aus. Demnach bleibe den Teilnehmern auch nichts anderes übrig, als ein Selbstdarstellungsverhalten zu zeigen, das von ihrer persönlichen Disposition abweiche. Hiernach hätten eher die High Self-Monitors mit ihrem schauspielerischem Talent einen Vorteil. Bemühten sich Low Self-Monitors um einen ähnlichen Effekt, gehe dies möglicherweise zu Lasten ihrer Authentizität.

Die im Kapitel 5.3. vorgestellten Untersuchungsergebnisse zum Einfluss von Self-Monitoring als moderierende Variable auf das Führungsverhalten und die Entwicklung beruflicher Laufbahnen werfen die Frage auf, ob sich die Self-Monitoring Skalen und deren dispositionelle Ausprägungen nicht auch schon für die Entwicklung von Führungskräften im Rahmen von Personalentwicklungstrainings nutzen lassen.

In diesen Trainings werden den Teilnehmern konstruierte Übungen vorgegeben, um soziale Kompetenzen zu üben. High- und Low Self-Monitors scheinen aufgrund ihrer Disposition mit Situationen unterschiedlich umzugehen. Da High Self-Monitors möglicherweise andere Übungen aufgrund ihrer Disposition präferieren als Low Self-Monitors, könnte daraus geschlossen werden, daraus resultiere für sie auch ein unterschiedlicher Nutzen. Hinweise aus der empirischen Forschung unterstützen diesen Gedanken:

Studien belegen, hohes Self-Monitoring und hohe soziale Kompetenz könnten stark zusammenhängen. Beispielsweise zeichnen sich High Self-Monitors in Rollenspielen durch eine höhere Sprachflüssigkeit aus (Penn et al., 1999).

Aufgrund der Ausführungen von Diemand & Schuler (1996, Heft 3, S. 268 bis 283) sind High Self-Monitors in einem Seminar im Vorteil:

- Sie verfügen vor dem Seminar über größere rhetorische Fähigkeiten, schreiben sich diese im größeren Umfang zu und fügen Inhalte des Trainings schneller und effizienter in ihr Repertoire. Die Fähigkeiten des starken Self-Monitors richten sich nicht so sehr an den sozialen Zielen ihres Umfeldes aus, sondern sie versuchen vielmehr soziale Ziele aktiv in ihrem Sinne zu gestalten.

Snyder & Kendzierski (1982) konnten den Nachweis erbringen,

- dass in Laborstudien verschiedene Situationen in unterschiedlichem Ausmaß selbstüberwachendes Verhalten provozieren. Zum Beispiel führte die Antizipation einer Diskussion mit einem Partner, der eine andere Meinung vertritt als der Proband bei High Self-Monitors, zu einem höheren Impression Management (Vergl. Emrich, 2004) .

Ickes & Barnes (1977) konnten aufzeigen, dass

- High Self-Monitors sich in einer angeblichen Wartesituation als initiativer erwiesen als Low Self-Monitors. Sie begannen meist als erste zu sprechen und übernahmen im Gespräch eine direktivere Rolle.

Aber auch Low Self-Monitors scheinen in der Lage zu sein, ihre persönlichen Merkmale positiv darzustellen:

Dabbs, Evans, Hopper & Purvis (1980) stellten dar, dass

- Low Self-Monitors zwar etwas weniger flüssig, dafür aber weniger oberflächlich, sondern aufrichtiger und ernsthafter miteinander reden. Sie sehen die Stärke der Low Self-Monitors darin, dass sie sich nicht so sehr an der Rollenanforderung einer Situation orientieren und dadurch eher zum Kern des Interaktionspartners vorstoßen.

In einer Studie von Mill, (1984) wurde nachgewiesen, dass Low Self-Monitors zu einer bestimmten Art von Empathie eher in der Lage sind.

- Low Self-Monitors scheinen daher eher über eine affektive Empathie zu verfügen, so dass sie sich wirklich in den Gefühlszustand eines Menschen hineinversetzen können, während
- High Self-Monitors eher über eine Art von kognitiver Empathie verfügen, so dass sie die Gefühlszustände anderer Menschen schnell und präzise interpretieren, verstehen können; dies jedoch eher auf einer intellektuellen Basis.

Auch die Instruktion, die der Trainer den Teilnehmern vorgibt, kann einen unterschiedlichen Einfluss auf den zu erwartenden Nutzen für den High- bzw. den Low Self-Monitor ausüben. So lassen sich High Self-Monitorer stärker von normativen Vorgaben leiten, da sie auf Kontexteinflüsse reagieren. Zum Beispiel der Hinweis, man solle die vorgegebene Rolle spielen, um bestimmte Verhaltensweisen auszuprobieren, könnte High Self-Monitors (Verwandlungskünstler) darin verstärken, ihr Verhalten konsequent auf die Situation einzustellen. Hingegen haben Low Self-Monitors (Charakterdarsteller) vermutlich Probleme, wenn sie nicht sich selbst, sondern eine andere Person darstellen (vergl. Emrich, 2004).

6 Messung von Self-Monitoring

Für eine wissenschaftliche Untersuchung stellt sich die Frage, welche Skalen zur Erfassung von Self-Monitoring eingesetzt werden. Seitdem Snyder 1974 im Rahmen seiner Dissertation die ursprüngliche Self-Monitoring-Skala mit 25 Items der Öffentlichkeit vorstellte, gab es in den letzten Jahrzehnten eine Anzahl von Untersuchungen, die allerdings auch häufig Kritik beinhalteten (vgl. v. Collani & Stürmer, 2003).

Die Untersuchungen zielten darauf ab, z.B. die Abgrenzbarkeit des Self-Monitoring Konstrukts etwa von dem Extraversionskonstrukt in Frage zu stellen, seine Homogenität wegen einer komplexen faktoriellen Struktur in Zweifel zu ziehen und die Art der Operationalisierung der Skala zu kritisieren. * (Vgl. v. Collani & Stürmer, 2003). Darüber hinaus diskutierten Gangestad & Snyder (1985), ob Self-Monitoring überhaupt als dimensionales Konstrukt und nicht als typologisches Konstrukt aufzufassen sei.

Letztlich geht es um die Frage:

- Messen die Self-Monitoring Skalen wirklich das, was sie vorgeben zu messen?

Fragebogen, die zeigen die Forschung zum Komplex der *Sozialen Erwünschtheit* und zur Kontrolle solcher Anpassungen an als akzeptiert angesehene Selbstdarstellungen, sind hervorragende Mittel zur Selbstdarstellung (vergl. Mummendey, 1987, S. 198). Dabei spielt die Beantwortung der Fragen im Sinne der *sozialen Erwünschtheit* eine Rolle. Damit ist die Beeinflussung der Untersuchung durch Personen gemeint, die gewohnheitsmäßig dazu neigen, ihre Selbstbeschreibung zu beschönigen. * Will man die Selbstdarstellungstendenzen dieser Personen so

* Faktorenanalytische Untersuchungen ergaben widersprüchliche Korrelationen der einzelnen Faktoren untereinander, da sie die von Snyder postulierte Eindimensionalität des Konstrukts infrage stellten mit der Aussage, die Originalskala von Snyder bilde die Eindimensionalität des Self-Monitoring Konstrukts nicht ausreichend ab.

* Self-Monitoring und Soziale Erwünschtheit: Nach Turner, Scheier, Carver & Ickes 78 sind die Werte der Self-Monitoring Skalen unabhängig von der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit: (Paulhus, 84, Snyder 87). Snyder konnte die Tatsache widerlegen, dass es Korrelationen zwischen der sozialen Erwünschtheit (gemessen mit der Skala von Crowne & Marlowe, 64) und Self-Monitoring gebe.

gering wie möglich halten, empfiehlt sich die zugesicherte Anonymität der Beantwortung der Fragebogen. Allerdings schließt dies nicht aus, dass die Beantwortung des Fragebogens beeinflusst wird durch ein antizipiertes, vorgestelltes Publikum und sich dadurch ebenfalls Selbstdarstellungstendenzen ergeben.

Zunächst geht es in diesem Kapitel um die schon in der Praxis erprobten Self-Monitoring Skalen. Auszugsweise werden daher die wesentlichen Diskussionspunkte zu den Snyderschen Skalen (1974), die im deutschen Sprachraum häufig eingesetzten Skalen von Kammer & Nowack, (1987), der Revisionsvorschlag von Lennox & Wolfe (1984) beschrieben und die Untersuchungsergebnisse aus der von Laux et al. (2002) auf der Basis der Revised Self-Monitoring Scale und der Concern for Appropriateness Scale von Lennox & Wolfe (1984) durchgeführten Studie erläutert.

Die in dieser Arbeit zur Anwendung kommenden Self-Monitoring Skalen von v. Collani & Stürmer (2003) werden vorgestellt und es wird begründet, weshalb gerade diese Skalen zur Erhebung eingesetzt werden.

6.1 Skalen von Snyder

Marc Snyder (1974) konstruierte eine 25 Items umfassende Self-Monitoring Skala zur Erhebung der interindividuellen Unterschiede in Bezug auf die Steuerung des eigenen Selbstdarstellungsverhaltens in unterschiedlichen Interaktionen. * Die Skala besteht aus 25 Items zur Selbsteinschätzung mit richtig/falsch- Antwort-Möglichkeiten.

In der ursprünglichen Version wurde die Skala als eindimensionales Konstrukt mit 5 folgenden Komponenten konzipiert:

- a) Sorge um die Angemessenheit des selbstdarstellenden Verhaltens
- b) Aufmerksamkeit für Hinweisreize zur angemessenen Selbstpräsentation

* In seiner Untersuchung wählte er folgende Vorgehensweise: Studenten wurden in einem Versuch gebeten, ihre inneren emotionalen Zustände mit Mimik, Gestik auszudrücken. Beurteiler waren bei High Self-Monitors eher in der Lage, die dargebotenen Gefühlszustände richtig einzuschätzen. Dies führte zu der Annahme, dass HSM wohl eher fähig sind, ihre Gefühlszustände „aus dem Stand“ authentischer darstellen zu können.

- c) Fähigkeit zur variierten Selbstdarstellung
- d) Gezielter Einsatz dieser Fähigkeit in bestimmten Situationen
- e) Situationsabhängige Veränderung in der Selbstdarstellung.

Zu jeder der fünf Konstruktkomponenten wurden zahlreiche Untersuchungen durchgeführt. Untersuchungen im Konstruktbereich a) beschäftigten sich häufig mit der Frage, inwieweit Self-Monitoring von verwandten Konstrukten wie Soziale Erwünschtheit abgegrenzt werden kann (Crowne & Marlowe, 1964).

Im Hinblick auf den Konstruktbereich b) forderte Snyder (1974) Versuchspersonen auf, eine Reihe von Persönlichkeitstests zu bearbeiten. Dabei hatten sie die Möglichkeit, mittels eines *majority response sheets* Vergleichsinformationen über die Antworten anderer Versuchspersonen einzuholen. High Self-Monitorer nahmen häufiger die Vergleichsinformationen in Anspruch als Low Self-Monitorer. Snyder & Cantor (1980) wiesen entsprechend der Annahmen in den Konstruktbereichen c) und d) nach, dass High Self-Monitors mehr über typische Persönlichkeitseigenschaften anderer Menschen und über deren Verhalten wissen als Low Self-Monitors. Der Konstruktbereich e) betrifft die Annahme, dass High Self-Monitorer eine höhere Variabilität des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg zeigen müssten. Dies konnte in einer Untersuchung nachgewiesen werden, in der Snyder & Monson (1975) Versuchspersonen an zwei unterschiedlich gestalteten Diskussionsgruppen teilnehmen ließen. In einer Gruppe war die soziale Norm, dass sich Personen autonom verhalten sollten, während in der anderen Gruppe die Vorgabe lautete, sich stärker konform bezüglich der Gruppe zu verhalten. Während die Low Self-Monitorer sich relativ gleich verhielten, zeigten die High Self-Monitors in der autonomen Gruppe eine stärkere Selbstdarstellung und verhielten sich konformer in der konformen Gruppe.

Durch verschiedene Nachweise der externen Validität einerseits sowie durch Kennwerte der klassischen Reliabilitätsprüfung wurde die testtheoretische Güte der Skala erbracht. In Untersuchungen zur diskriminanten Validität weist sie weitgehende Unabhängigkeit von anderen differentialpsychologischen Merkmalen auf, wie u. a. Leistungsmotivation, Leistungsangst, Macchiavellismus, Innen- versus Außenorientierung sowie das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung (Briggs et al., 1980, vgl. Scharpf, 1999).

Wegen der komplexen faktoriellen Struktur der ursprünglich 25 Items Skala von Snyder (1974) sind verschiedene Kurzformen als Alternativen vorgeschlagen worden: U.a. schlägt Snyder (1987) eine Form mit 18 Items vor.

Die revidierte Fassung (1987) wurde aus der 25 Item-Version durch Streichung verschiedener Items nach dem Kriterium der internen Konsistenz entwickelt und enthält demnach keine neuen oder veränderten Items. Werte aus negativ formulierten Aussagen im Fragebogen wurden bei der Auswertung umgepolt, so dass höhere Werte ein Indiz für eine höhere Self-Monitoring Ausprägung lieferten. Die Items der 25-Item-Skala, die weniger als $r = .15$ mit dem ersten unrotierten Faktor korreliert waren, wurden herausgenommen. Der Fragebogen umfasste nun statt 25 nur noch 18 Items. Snyder (1987) schlägt die 18 Item-Skala für den praktischen Gebrauch vor, da diese Skalen – aus seiner Sicht - das Self-Monitoring Konstrukt besser beschreiben. Auch wurde die Instruktion der Beantwortung (wie von Briggs Cheek, 1986, vorgeschlagen) geändert: Statt des „true bzw. false“ Formates wurde eine Fünf-Punkte-Skalierung von „strongly disagree to strongly agree“ eingeführt.

In seiner neuesten Version kommt Snyder (2000) zu dem Ergebnis einer mehrdimensionalen Skala mit den drei Faktoren

- Acting (Selbstdarstellung vor dem Publikum, zu schauspielern, andere unterhalten)
- Extraversion (Neigung einer Person, im Mittelpunkt zu stehen)
- Other-Directedness (Orientierung an anderen, bzw. auf andere gerichtete Aufmerksamkeit, beschreibt die Eigenschaft, anderen zu gefallen, sich an soziale Situationen anzupassen und die eigenen Gefühle zu verschleiern.)

Die Faktoren *Acting* und *Extraversion* korrelieren äußerst positiv. Die Korrelation von Extraversion zum dritten Faktor *Other-directedness* ist schwach negativ.¹

In dieser neueren Fassung behält Snyder die Auffassung bei, dass diesen drei Faktoren ein einheitlich latentes Konstrukt von zwei dichotomen latenten Klassen (hohe versus niedrige Self-Monitorer) zugrunde liegen (Gangestad & Snyder,

¹ Im SMSC sind die Faktoren „Acting“, „other-directedness“ sowie „Extraversion“ enthalten.

2000; vergl. dazu v. Collani & Stürmer, 2003). V. Collani & Stürmer (2003) sehen darin einen Nachteil: „(...) dass durch den Fragebogen nur ein einziges persönlichkeits-theoretisches Konstrukt erfasst wird und Snyder (2000) dabei ausschließlich einen Self-Monitoring-Gesamtscore verwendet, der eher ein homogenes und damit eindimensionales Konstrukt nahe legt.“

6.2 Skalen von Kammer & Nowack

Snyder (1974, 1987, 2000) konnte mittels einer Vielzahl von Befunden aufzeigen, dass die Gesamtskala externe Kriterien besser aufzuklären vermag als Teilskalen (vgl. Graf, 2004). Diese Befunde wurden durch die deutschsprachige Version von Kammer & Nowack bestätigt.

Kammer & Nowack (1983) bzw. Nowack & Kammer (1987) legen eine deutschsprachige Version vor, die noch am amerikanischen Original bleibt, sprachlich aber leicht verändert. Die Zielsetzung der Autoren bestand zum einen in der möglichst getreuen Wiedergabe des amerikanischen Originals und zum anderen in einer möglichst hohen internen Konsistenz.

Nowack übersetzte für den deutschsprachigen Raum (1984), vgl. auch Mielke & Kilian (1990), Nowack & Kammer (1987), die Self-Monitoring-Skala von Snyder (1974). Die getreue Wiedergabe des amerikanischen Fragebogens wurde erreicht, jedoch wirkten dabei einige Items sprachlich nicht gelungen. Zum Beispiel muss die Übersetzung des Items 3: „*Auf Festen und bei anderen Anlässen versuche ich nicht, den Leuten nach dem Mund zu reden oder mich so zu verhalten, wie sie es gerne haben wollen,*“ als wenig gelungen bezeichnet werden, da mehrere Aspekte angesprochen werden und dies den Fragebogen-Beantworter verwirren könnte. (Vergl. Scharpf, 1999). Weitere Items wurden von Kammer & Nowack, Nowack & Kammer (1984, 1987) hinzugefügt. Die Skala wurde über drei Subskalen erfasst wie Soziale Fertigkeiten (SF) 16 Items, Erlebte Konsistenz (IK) 15 Items und Soziale Vergleiche (SV) 10 Items.

Zwei Subskalen wurden über eine faktorenanalytische Überprüfung identifiziert, so die *Sozialen Fertigkeiten* und *Inkonsistenz*. Soziale Fertigkeiten umfassen die sozialen und schauspielerischen Fähigkeiten. Personen mit einem hohen Wert haben eine Tendenz zur spontanen Selbstdarstellung und kommunizieren offensiv. D.h., *Soziale Fertigkeiten* werden durch Items belegt, die die Fähigkeit zur Selbst-

darstellung beschreiben. Der Fähigkeitsfaktor korreliert negativ mit Neurotizismus und Gehemmtheit; positiv mit Extraversion und hat keine Tendenz zu *Sozial erwünschtem Verhalten*, was ein Vorteil dieser Skala ist.

Inkonsistenz umfasst den Unterschied zwischen den Gefühlen, Einstellungen und Gedanken auf der einen und dem aktuellen Verhalten auf der anderen Seite. Personen mit hoher Inkonsistenz orientieren sich bei ihrem Verhalten an sozialen Hinweisvariablen, auch auf die Gefahr hin, in Konflikte mit tatsächlichen Gefühlen und Einstellungen zu geraten (vgl. Scharpf, 1999). Mit anderen Worten: Inkonsistenz wird durch Items erfasst, die das Bedürfnis nach Selbstdarstellung und die Abhängigkeit des eigenen Verhaltens von den Erwartungen anderer erfassen und somit Inkonsistenzen zwischen Selbstkonzept und eigenem Verhalten thematisieren. Die interne Konsistenz beträgt für beide Sub-Skalen und für die Gesamt-Skala um die .70, was trotz Item-Eliminierung als befriedigend bezeichnet werden kann (vergl. Scharpf, 1999).

Eine Bestätigung der Zwei-Faktoren Lösung von Kammer & Nowack (1987) verfassten Moser & Diemand (1996). In ihren Faktorenanalysen erzielten sie eine weitgehende Unabhängigkeit der beiden Subskalen, zweifeln jedoch an der Aussage, ob es tatsächlich gerechtfertigt sei, sich von der revidierten Self-Monitoring Skala von Snyder (1987) zu entfernen.

Scharpf (1999): *„Zwar bestätigen konfirmatorische Analysen die Zweifel an der Einheitlichkeit der Snyderschen Skala und es ergaben sich klar interpretierbare, teilweise gegenläufige Korrelationen bzw. Korrelationsdifferenzen mit bzw. zu externen selbsteingeschätzten Kriterien (Persönlichkeitsmerkmalen). Es ist aber genauer zu prüfen, ob die konstruktorientierte Trennung der beiden Komponenten auch zu einer besseren Aufklärung der Verhaltenseffekte führt. Da Snyder (1987) eine Vielzahl von Befunden vorlegen konnte, sollte eine in der Sache wertvolle Skala nicht voreilig ad acta gelegt werden.“*

Ein Nachteil dieser Skalen ist, dass die konfigurale Invarianz der deutschsprachigen Version zur Originalversion nicht überprüft wurde. Dazu kommt, dass die Autoren ausschließlich männliche Versuchspersonen zur Validierung der Skala testeten (Kammer & Nowack, 1983; Nowack & Kammer, 1987), obwohl aus der Lite-

ratur (siehe dazu Meredith, 1993) ersichtlich ist, dass ein Gender-Effekt im Zusammenhang mit Self-Monitoring nachgewiesen werden konnte.*

Um Aussagen über die psychometrischen Eigenschaften eines Fragebogens für männliche und weibliche Probanden treffen zu können, sind jedoch gemischte Stichproben erforderlich und daher rein männliche Stichproben bedenklich. Wie im Kapitel 5.2. dargestellt, scheint es eine enge Verbindung zwischen Self-Monitoring, dem jeweiligen Geschlecht und den sich herausbildenden Führern von Gruppen zu geben. Demnach müsste dieser Aspekt bei der Auswahl der Stichprobe Berücksichtigung finden (vgl. Graf, 2004; Cramer & Gruman, 2002).

Die nachfolgenden zwei Faktoren der Selbstüberwachungsskala von Nowack & Kammer (1987) werden wie folgt beschrieben:

Tab 6.1: Zwei Faktoren der Selbstüberwachungsskala

Soziale Fertigkeiten	Inkonsistenz
Ich wäre wahrscheinlich ein guter Schauspieler.	Ich bin häufig nicht die Person, die ich vorgebe zu sein.
Bei Festen überlasse ich es anderen Leuten, für Stimmung zu sorgen. (-)	Um beliebt zu sein und gut mit Leuten auszukommen, neige ich dazu, eher so zu sein, wie sie es von mir erwartet wird als anders.
Ich stehe selten im Mittelpunkt, wenn ich mit mehreren Leuten zusammen bin. (-)	Je nach Situation und beteiligten Personen verhalte ich mich oft so, als ob ich ein völlig anderer Mensch wäre.
Ich schaffe es nicht besonders gut, mich bei anderen Leuten beliebt zu machen (-).	Es kann sein, dass ich Leute, die ich wirklich nicht mag, täusche, indem ich freundlich zu ihnen bin.
Ich habe mir schon einmal überlegt, Schauspieler zu werden.	Selbst wenn ich mich nicht amüsiere, tue ich oft so, als ob es mir gefallen würde.

Quelle: Tabelle Asendorpf, Jens, B. S. 262, 2004

6.3 Skalen von Wolfe, Lennox & Cutler

Alternativ zum Snyderschen Ansatz zur Theorie des Self-Monitoring entwickelten Wolfe, Lennox & Cutler (1986) ein eigenständiges Modell, das eine akquisitorische und eine protektive Komponente umfasst.

* Nähere Erläuterungen dazu im Kapitel 5.2.

Die Revised Self-Monitoring Scale und die Concern for Appropriateness Scale waren das Ergebnis von vier Studien, die darauf abzielten, die psychometrischen Mängel der 25-Item-Self-Monitoring-Skala von Snyder (1974) sowie die fehlende Passung zwischen der Self-Monitoring Theorie und der Skala zu überwinden. Es wird dabei zwischen akquisitiver und protektiver Selbstüberwachung unterschieden.

Der Ursprung des Modells geht auf Arkin (1981) zurück, der akquisitorische von protektiver Selbstpräsentation unterscheidet. Er stellte einen Zusammenhang her zwischen dem erfolgsversprechenden Verhalten und dem Verhalten, das eine Person besitzt, um sich vor anderen Menschen zu schützen. Seine Grundüberlegungen folgen dem Motivpaar *Hoffnung auf Erfolg* (mit der Tendenz soziale Gewinne zu machen) beziehungsweise *Furcht vor Misserfolg* (Vermeidung sozialer Ablehnung).

Die akquisitorische Komponente ist darauf ausgerichtet, sich sozial ins rechte Licht zu setzen, während die protektive Seite des Zweifaktorenmodells eher darauf abzielt, sich vor sozialer Ablehnung zu schützen, um nicht in Missbilligung zu geraten. Eine akquisitorische Persönlichkeit weist eine starke Publikumsorientierung auf und möchte das Publikum für sich einnehmen. Diese Menschen richten ihr soziales Verhalten adaptiv und flexibel auf die unterschiedlichen sozialen Anforderungen aus mit der Tendenz, soziale Gewinne zu machen. Sie verhalten sich in der Regel so, dass sie von anderen möglichst positiv bewertet werden. Die protektiven Selbstüberwacher sind im öffentlichen Kontext eher vorsichtig. Statt sich ins Rampenlicht zu stellen, loben sie ihre Gesprächspartner. Protektive Selbstüberwacher versuchen, negative Bewertungen ihrer Person möglichst zu vermeiden. Sie richten ihr Verhalten danach aus, weitestgehend wenig Angriffsfläche zu bieten.

Eine weitere Modifizierung der Self-Monitoring Skalen fand durch Laux et al. (2002) statt. Er nutzte die Revised Self-Monitoring Scale und die Concern for Appropriateness Scale von Lennox & Wolfe (1984), um die Grundannahmen der Snyderschen Konzeption in Frage zu stellen. Er kritisiert, dass Personen, die sowohl hohe Authentizitätsneigungen haben als auch hohe Selbstdarstellungsfähigkeiten aufweisen, in dem bipolaren Modell des High- und Low Self-Monitors nicht berücksichtigt werden, d.h., dass sowohl ein hoher Grad an Authentizitätsneigung

als auch hohe Selbstdarstellung sich nach der Konzeption von Snyder ausschließen.*

Das methodische Vorgehen in der Untersuchung beinhaltete neben Korrelations- und Faktorenanalysen die Durchführung einer Clusteranalyse. Laux et al., (2002) entwickelten auf der Basis der Revised Self-Monitoring Scale und der Concern for Appropriateness Scale von Lennox & Wolfe (1984) neue Selbstüberwachungs-skalen wie

- *Akquisitive Selbstüberwachung:*
Selbstdarstellungskompetenz
(...sobald ich weiß, welches Verhalten eine bestimmte Situation erfordert, kann ich mich problemlos darauf einstellen...)
- *Wahrnehmungssensibilität:*
(...ich kann mich ziemlich gut auf meine Intuition verlassen, wenn es darum geht, die Gefühle und Motive anderer zu verstehen...)
- *Protektive Selbstüberwachung:*
Protektive Variabilität:
(...ich bin nicht immer die Person, die ich vorgebe zu sein...)
- *Protektiver sozialer Vergleich:*
(...ich versuche die Reaktionen anderer auf mein Verhalten zu registrieren, damit ich mich nicht ins Abseits stelle ...)

Zur konvergenten und diskriminanten Validierung der Revised Self-Monitoring Scale und der Concern for Appropriateness Scale verwendeten Laux et al. (2002) die deutsche Version von Snyders Self-Monitoring Skala.*

Durch Clusteranalysen ergaben sich lt. Laux et al., (2002) vier Persönlichkeitstypen auf der Basis des individuellen Self-Monitorings und der Authentizitätswerte: Das größte Cluster waren schwache Selbstüberwacher mit geringer akquisitiver und geringer protektiver Selbstüberwachung sowie hoher Authentizitätsneigung.

* Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. Lothar Laux & Karl-Heinz Renner.

* Das habituelle Selbstwertgefühl zur Authentizität erfassten sie mit der deutschen Übertragung einer Skala von Fleming & Courtney (1984).

Ein zweites Cluster setzte sich aus akquisitiven Selbstüberwachern zusammen. Hier konnte eine starke akquisitive und geringe protektive Selbstüberwachung nachgewiesen werden sowie eine hohe Authentizitätsneigung. In der dritten Clustergruppe, der der starken Selbstüberwacher, wurden starke akquisitive und protektive Selbstüberwachungstendenzen und geringe Authentizitätsneigungen festgestellt. Das kleinste Cluster, das der protektiven Selbstüberwacher, wies eine geringe Authentizitätsneigung aus, jedoch – wie vermutet – starke protektive und geringe akquisitive Selbstüberwachung.

Laux et al. (2002) konnten in der Untersuchung nachweisen, dass High Self-Monitors auch authentisch ihre persönlichen Merkmale darstellen können. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu Snyders Annahme, hohe Selbstüberwachung korreliere negativ mit Authentizität. Laux et al. (2002) geben zu bedenken, dass lediglich die beiden Subskalen der protektiven Selbstüberwachungsskala negativ mit Authentizität korrelierten.

6.4 Deutsche Skala zur Erfassung des Verhaltens in sozialen Situationen (SMSC)

Die Deutsche Skala zur Erfassung des Verhaltens in Sozialen Situationen (SMSC) wurde 2003 von v. Collani & Stürmer entwickelt. Die Autoren übersetzten die englische Originalskala der 25 Items von Snyder (1974). Zusätzlich wurden die Snyderschen Items um 20 neu konstruierte Items ergänzt, um Bereiche wie *Wahrnehmung* und *Kontrolle des Ausdrucksverhaltens* sowie *Sensibilität für soziale Hinweisreize* stärker berücksichtigen zu können.

Aufgrund von Itemanalysen wurden 10 Items eliminiert (mit * gekennzeichnet, s. Anhang), so dass die Endform 35 Items umfasst. (Vgl. v. Collani & Stürmer, 2003). Entgegen der Skalenrichtung formulierte und deshalb umzupolende Items wurden mit einem (-) gekennzeichnet. Die Items des Fragebogens 1 bis 25 (siehe Anhang) wurden von den Autoren übersetzt. Neu formuliert wurden die Items Nr. 26 bis einschließlich Nr. 45.

Der Fragebogen umfasst vier Subskalen:

- Acting

- Other Directedness
- Sensitivität für expressives Verhalten und Soziale Hinweisreize
- Extraversion.

Zu Acting (Selbstdarstellung vor Publikum) gibt es 11 Items, zu Other Directedness (Orientierung an Anderen) 9 Items, zu Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize 8 Items und zu Extraversion 7 Items.

Der SMSC wurde validiert mittels 168 nicht-studentischer Personen im Alter von 17 bis 79 Jahren ($M = 36,4$, $s = 13,7$). 44 % von ihnen waren männlich, die meisten berufstätig. In einer zweiten Stichprobe wurden 156 Psychologiestudenten der Anfangssemester zwischen 18 und 40 Jahren befragt ($M = 21.8$, $s = 4.29$), 17 % waren männlich.

Hinsichtlich der Dimensionalität und der Itemswerte konnten die Autoren aus den Analysen folgende Erkenntnisse ziehen:

Mehrere Hauptkomponentenanalysen der ins Deutsche übertragenen und erweiterten Snyder Skala (Hauptkomponentenmethode) führen durchgehend auf drei oder vier Faktoren. Sie können als Acting, Extraversion und Other-Directedness bzw. Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize interpretiert werden und erklären zwischen 26 % und 28 % der Gesamtvarianz. Die Ergebnisse der 4 Komponenten-Lösung (link t2) sind für die Gesamtstichprobe ($N = 324$) nach Auffassung der Autoren besser mit den Daten zu vereinen als ein 3-Faktor Modell bestehend aus den Faktoren A, E und O. Darüber hinaus zitieren die Autoren Finch & West (1997), die für ein konformatorisches Modell mit einem latenten Faktor allgemeines Self-Monitoring und den drei Subfaktoren Acting, Extraversion und Other-Directedness keine befriedigende Anpassung erzielten.

Die Itemschwierigkeiten (Mittelwerte) und Standardabweichungen der Items für die Gesamtstichprobe liegen vor (linkt1). Das Item 2 wurde aus weiteren Analysen ausgeschlossen aufgrund extremer Itemschwierigkeit, ($p > .90$). Die faktorenanalytischen Ergebnisse ausgeschlossener Items wurden in dem Fragebogen markiert.

Hinsichtlich der Gütekriterien wurde folgendes von den Autoren vermerkt:

Die Reliabilität (interne Konsistenz) variiert nach Cronbachs Alpha je nach Stichprobe zwischen .65 und .74. Die Werte für die Subskalen liegen im Bereich .56 bis

.78. Zur Beurteilung der Validität liegen Korrelationen aus beiden Stichproben mit Daten zu verschiedenen Kriterienkonstrukten wie soziale Angst, soziale Unsicherheit, Extraversion nach dem FPI, Machiavellismus und Selbstaufmerksamkeit vor.

Folgende Instruktionen geben die Autoren den Teilnehmern zur Beantwortung des Fragebogens vor:

- 1. Die Aussagen auf den folgenden Seiten betreffen Verhaltensweisen in unterschiedlichen sozialen Situationen. Keine der Aussagen ist mit einer anderen identisch. Sehen Sie sich also bitte die Aussagen genau an, bevor Sie eine Antwort geben. Wenn Ihnen eine Aussage als für Sie zutreffend erscheint, kreuzen Sie bitte „trifft zu“ an. Erscheint Ihnen eine Zusage als für Sie unzutreffend oder als eher nicht zutreffend, kreuzen Sie bitte „trifft nicht zu“ an.*
- 2. Beantworten Sie bitte die Fragen zügig, vollständig und in der vorgegebenen Reihenfolge. Es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Uns interessiert allein, wie Sie sich in sozialen Situationen erleben! Ihre Antworten werden selbstverständlich anonym behandelt.*

6.5 Argumente für und gegen den Einsatz des SMSCs zur Überprüfung der Annahme einer stärkeren Self-Monitoring Ausprägung bei Führungskräften

Was spricht dafür, was spricht dagegen, den SMSC zur Überprüfung der Annahme einzusetzen, *unter den Führungskräften sowie unter den Berufseinsteigern gebe es mehr High Self-Monitors als unter den Nicht-Führungskräften?*

Es ist ein Vorteil dieser neu entwickelten Self-Monitoring Skalen, dass dieser Fragebogen an einer breiten Altersspanne (17 bis 79 Jahren) validiert wurde und im Gegensatz zur deutschen Version von Kammer & Nowack (1987) nicht nur männliche Versuchspersonen hinzugezogen wurden.* Um valide Aussagen nach der Erhebung mit den Self-Monitoring Skalen treffen zu können, sind gemischt geschlechtliche Gruppen von Vorteil. (Meredith, 1993). Ein weiteres Argument für den Einsatz des SMSCs ist, dass außer Studenten auch Berufstätige für die Eva-

* da bei Self-Monitoring „geschlechtsspezifische Tendenzen“ festgestellt wurden. (Cramer & Gruman, 2002).

luierung herangezogen wurden. Hinzu kommt, dass Bereiche wie *Wahrnehmung und Kontrolle des Ausdrucksverhaltens* sowie *Sensibilität für soziale Hinweisreize* um 20 Items durch die Autoren erweitert wurden. Diese Variablen stützen die Selbstüberwachung (das Self-Monitoring) des Verhaltens und weniger das Acting, das Schauspiellernen, d.h. das nach außen gezeigte Verhalten. Dadurch könnte der SMSC eher bi-direktionale *Alltagsinteraktionen* erfassen, die andere Fertigkeiten erfordern als uni-direktionale *Bühnensituationen* wie bei der Snyderschen Skala.*

Gegen den Einsatz dieses Fragebogens spricht, dass der SMSC noch nicht in der Praxis erprobt wurde und sich somit keine Referenz zu anderen Praxis-Untersuchungen herstellen lässt. Um Ergebnisse dieser Untersuchung mit anderen Untersuchungen gegenüberzustellen, wäre es günstiger gewesen, den schon mehrfach in der Praxis erprobten deutschsprachigen Fragebogen von Kammer & Nowack (1987) einzusetzen. (Scharpf, 1999, Moser et al. 1996).

Die Entscheidung gegen den Einsatz des deutschsprachigen Fragebogens von Kammer & Nowack (1987) war, dass die Autoren bei der Ableitung der zwei Subskalen soziale Fertigkeiten und Inkonsistenz nicht die konfigurale Invarianz der deutschsprachigen Version im Vergleich zur Originalskala überprüften (vergl. Graf, 2004). Außerdem besteht der deutschsprachige Fragebogen von Kammer & Nowack (1987) lediglich aus 23 Items, statt - wie in der Snyderschen Originalversion - aus 25 Items. Die Items 7 und 9 wurden wegen zu geringer Faktorladungen eliminiert, die Items 2 und 11 in der Formulierung verändert.

Außerdem wurden bei der Entwicklung und Evaluierung des deutschsprachigen Fragebogens von Kammer & Nowack (1987) lediglich männliche Versuchspersonen befragt. In der durchzuführenden Untersuchung bekommen jedoch auch Frauen den Fragebogen zur Untersuchung vorgelegt.

Da die geschilderten Vorteile der Self-Monitoring Skalen des SMSCs von v. Collani & Stürmer (2003) aus der Sicht der Autorin überwiegen, wird der SMSC in dieser Untersuchung eingesetzt.

* Mit bi-direktionalen Situationen sind Alltagssituationen gemeint, in denen es darauf ankommt, mit Menschen in Kontakt zu treten; die uni-direktionalen Situationen spielen sich auf einer tatsächlichen Bühne ab, das könnten auch Präsentationen vor einem Publikum etc. sein.

7 Konzept und Durchführung der Untersuchung

In der Literatur zum Self-Monitoring Konstrukt wird dargestellt, dass High Self-Monitoring sich karrierefördernd in der beruflichen Entwicklung auswirke (vergl. Kapitel 6). Vermutlich gibt es daher unter den Führungskräften mehr High Self-Monitors als unter Nicht-Führungskräften. Es wird außerdem beschrieben, dass sich unter Berufseinsteigern ebenfalls mehr High Self-Monitors befinden als Low Self-Monitors.

Diese Annahmen werden im Rahmen dieser Arbeit in der Praxis durch den Einsatz des Deutschen Fragebogens zum Verhalten in sozialen Situationen (SMSC) von v. Collani & Stürmer (2003) überprüft.

Außerdem sieht es so aus, dass High Self-Monitors im Vergleich zu Low Self-Monitors unterschiedliche Übungssituationen in Personalentwicklungstrainings präferieren. Dies wird durch konstruierte Übungssituationen geprüft, die den Teilnehmern dieser Untersuchung zur Einschätzung vorgelegt werden.

7.1 Annahmen zur Untersuchung

Folgende Annahmen werden überprüft:

Erste Annahme:

- Unter Führungskräften finden sich mehr High Self-Monitors als unter den Nicht-Führungskräften. Ebenso finden sich unter den Berufseinsteigern mehr High Self-Monitors als unter den Nicht-Führungskräften.

Zweite Annahme:

- Vorkonstruierte Trainingssituationen in einem Personalentwicklungstraining werden von High Self-Monitors und Low Self-Monitors unterschiedlich präferiert.

Dritte Annahme:

- Hinsichtlich der sozialstatistischen Daten wird davon ausgegangen, dass sich bei Befragten mit höherer Schulausbildung (Fachhochschule/Universität) höhere Scores im Sinne von High Self-Monitoring feststellen lassen als bei Personen ohne Fach- oder Hochschulabschluss.

7.2 Erhebungsinstrumente

7.2.1 Fragebogen zum Verhalten in sozialen Situationen SMSC

Zur Überprüfung der Annahme 1 wurde der Deutsche Fragebogen zum Verhalten in sozialen Situationen (SMCS) von v. Collani & Stürmer (2003) eingesetzt. Dieser Fragebogen wurde im Kapitel 6.4. vorgestellt.

Der Fragebogen beschreibt die Dimensionen *Acting*, *Other-Directedness*, *Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize* sowie *Extraversion* und deckt dadurch eine Vielfalt von Verhaltensdimensionen zum Verhalten in sozialen Situationen ab. Die Teilnehmer der Befragung können die gestellten Fragen auf einem fünfstufigen Skalenniveau von *trifft zu* bis zu *trifft nicht zu* beantworten.

Beispielhaft finden sich folgende Verhaltensbeschreibungen zu den Dimensionen:

- *Acting*:
(Selbstdarstellung vor dem Publikum, 11 Items)

Beispiel:

Ich kann aus dem Stegreif auch Reden über Themen halten, von denen ich so gut wie nichts verstehe.

- *Other-Directedness*: (Orientierung an Anderen, 9 Items)

Beispiel:

Wenn ich unsicher bin, wie ich mich in einer sozialen Situation verhalten soll, suche ich im Verhalten anderer nach Hinweisen.

- Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize (8 Items)

Beispiel:

In Gegenwart anderer achte ich genau darauf, wie sich diese in einer bestimmten Situation verhalten.

- Ein entgegen der Skalenrichtung formuliertes und deshalb umzupolendes Items ist *Extraversion*: (7 Items)

Beispiel:

In einer Gruppe stehe ich selten im Blickpunkt der Aufmerksamkeit.

7.2.2 Trainings-Situationen (SIT)

Um unterschiedliche Präferenzen bezüglich vorgegebener Trainingssituationen von High Self-Monitors und Low Self-Monitors zu überprüfen (siehe Annahme 2), wurde ein Situationsfragebogen konstruiert. Es wurden unterschiedliche Trainingssituationen beschrieben, von denen angenommen wird, dass diese von High Self-Monitors bzw. Low Self-Monitors unterschiedlich bevorzugt werden. Insgesamt wurden zehn Übungen vorgegeben.

Bei der Konstruktion der Situationen für High Self-Monitors wurde darauf geachtet, dass bei den High Self-Monitorern die Kriterien berücksichtigt wurden, über die sie verfügen.

Diese sind u.a.

- eine hohe Wahrnehmungssensibilität in Bezug auf die Identifizierung von Schlüsselreizen der jeweiligen Personen auch in einem unbekannten Umfeld,
- eine hohe Fähigkeit zur Kontrolle ihres Ausdruckserhaltens,
- die Fähigkeit zu schauspielern und die Anpassung ihres Ausdrucks an unterschiedliche Situationen.

Beispielsweise wurden die Teilnehmer in einer Übung, die für High Self-Monitors konstruiert war, aufgefordert,

- *sich dem Gesprächsverhalten des Übungspartners besonders gut verbal und non-verbal anzupassen. Der Gesprächspartner wurde als lebhaft beschrieben.*

Bei der Konstruktion der Situationen für Low Self-Monitors wurden Kriterien einbezogen, die den typischen Low Self-Monitor beschreiben: *

Dies sind u.a.:

- kann sich nicht chamäleonartig den Herausforderungen verschiedener Situationen anpassen,
- sichtbares Handeln steht in Kongruenz mit seinen inneren Überzeugungen, Gefühlen und Werthaltungen,
- nicht sehr status- und prestigeorientiert,
- wirken auf andere authentisch und glaubwürdig.

Beispielsweise die Aufforderung in einer Übung,

- *man solle seine persönliche Haltung, Motive, Einstellungen gegenüber einer anderen Person beschreiben,*

wird vermutlich eher von einem Low Self-Monitor präferiert.

Ein Überblick über die beschriebenen Situationen befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Nachfolgend eine Situationsbeschreibung für die vermutete Präferenz eines High Self-Monitors und für die eines Low Self-Monitors:

* Offensichtlich werden Low Self-Monitors oft authentischer und weniger manipulierend wahrgenommen als hohe Self-Monitors. (Anderson & Thaker, 1985, S. 359). Sie richten sich nicht so sehr an den vorgegebenen Rollen aus, sondern wollen eher zum Kern des Gesprächspartners vorstoßen.

Übung Nr. 2 des Situationsfragebogens: Präferenz High Self-Monitorer

Sie werden in den nächsten Monaten auf eigenen Wunsch nach Brasilien versetzt und nehmen an einem Training zur Entwicklung Ihrer interkulturellen Kompetenz teil. Ihnen wird erzählt, dass die Menschen im südamerikanischen Raum sehr „lebhaft“ in ihrer Kommunikation sind, sowohl was ihr verbales Ausdrucksverhalten betrifft als auch ihr non-verbales. Auch wenn diese Annahme möglicherweise etwas „stereotyp“ ist, werden Sie vom Trainer aufgefordert auszuprobieren, wie solch eine Kommunikation laufen könnte. In der Übung treffen Sie auf einen „süd-amerikanischen Geschäftspartner“. Sie sollen üben, sich seinem Gesprächsverhalten verbal und non-verbal anzupassen.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

Übung Nr. 3 des Situationsfragebogens: Präferenz Low Self-Monitorer

In dem Rhetorikseminar „Authentizität & Persönlichkeit als Schlüsselvariablen“ hat man Ihnen beigebracht, „man solle bei Vorträgen sich so geben, wie man sich als Person wahrnimmt“. Es komme - so Ihr Trainer – wirklich darauf an, dass Sie sich nicht verstellen. Ihren Abschluss-Vortrag sollen Sie im Seminar vor den anderen Teilnehmern halten. Das Thema ist vorgegeben. Die Teilnehmer können frei entscheiden, über welches Thema Sie sprechen wollen. Sie haben vor dem Start Ihres Vortrags eine Viertelstunde Zeit, um in einem separaten Raum ihren Vortrag vorzubereiten.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

Zusätzlich zu dem Fragebogen (SMSC) und den konstruierten Trainingssituationen wurden sozial-statistische Daten zum Ausbildungsabschluss und zur Betriebszugehörigkeit abgefragt.

Tab. 7.1: Ausbildungsabschluss:

Fach- oder Hochschule	ja	_____	nein	_____
Ausbildung	ja	_____	nein	_____
Sonstiges	ja	_____	nein	_____

Tab. 7.2: Betriebszugehörigkeit:

0	bis	2 Jahre	_____
2	bis	5 Jahre	_____
5	bis	10 Jahre	_____
10	bis	15 Jahre	_____
15	bis	20 Jahre	_____
	mehr als	20 Jahre	_____

Außerdem werden die Führungskräfte gebeten anzukreuzen, wie viele Jahre sie schon in der Führungsverantwortung sind.

Tab. 7.3: Führung im Unternehmen

0	bis	2 Jahre	_____
2	bis	5 Jahre	_____
5	bis	10 Jahre	_____
10	bis	15 Jahre	_____
über 20 Jahre			_____

Für die High Potentials (Berufseinsteiger) wurde – im Gegensatz zu den Führungskräften und Nicht-Führungskräften das Raster der Betriebszugehörigkeit nicht in Jahren sondern in Monaten vorgegeben.*

Tab. 7.4: Betriebszugehörigkeit High Potenzials

0	bis	3 Monate	_____
3	bis	9 Monate	_____
9	bis	12 Monate	_____

* Das internationale Trainéeprogramm für diese Zielgruppe läuft über 18 Monate.

12	bis	18 Monate	_____
	darüber hinaus		_____

Das Fach-Trainéeprogramm verläuft über 12 Monate. Daher sah das Raster wie folgt aus:

Tab. 7.5: Betriebszugehörigkeit Fachtrainees

0	bis	3 Monate	_____
3	bis	9 Monate	_____
9	bis	12 Monate	_____

7.2.3 Beschreibung der Stichproben

Zur Überprüfung der eingangs beschriebenen Annahmen wird mit drei unterschiedlichen Zielgruppen gearbeitet.

Es werden die Führungskräfte (FK), Nicht-Führungskräfte (NF) und Berufseinsteiger (High Potenzials, HP), berücksichtigt, die lt. Auskunft der entsprechenden zuständigen Abteilungen (Personalwesen, Trainéebetreuung, Weiterbildung) wie folgt beschrieben werden:

- Führungskräfte (FK)

Für die Führungskräfte gibt es laut Auskunft des Personalwesen Managements des Automobilunternehmens weder eine offizielle Definition noch eine einheitliche Sichtweise. Gemein haben alle Führungskräfte, dass sie Leiter/Innen von Strukturstellen sind und offiziell zur Führungskraft berufen wurden. Dies ist ein Unterscheidungskriterium gegenüber den Mitarbeitern im Management, die außertariflich bezahlt werden, jedoch nicht über eine Strukturstelle verfügen. Weiterhin werden Führungskräfte durch die Gehaltsgruppen gegenüber den Mitarbeitern im außertariflichen Gehaltsgefüge abgegrenzt. Um eine Strukturstelle im Unternehmen besetzen zu können, ist die Teilnahme an einem zweitägigen Assessment-Center und der positive Ausgang eine Voraussetzung. Außerdem wird vorausgesetzt, dass die Führungskräfte Bereitschaft zeigen, international tätig zu sein. Weiterhin wird vom Unternehmen gefordert, dass die Führungskräfte nach Ablauf von 3 bis 5 Jahren auf einer Position zu weiteren Wechseln bereit sind.

Die Voraussetzungen zur Anmeldung zur Teilnahme an dem Assessment Center sind u.a. ein akademischer Abschluss, eine mehrjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen und – von Fall zu Fall – auch der Nachweis einer Leitungstätigkeit. Dabei kann es sich um die Leitung eines Projekts oder auch eines Teams handeln. Die Bestätigung zur Führungsnachwuchskraft erfolgt nach dem Mehraugenprinzip. Zwischen der Empfehlung aus dem Assessment-Center und der Ernennung zur Führungskraft ist die Teilnahme an einem Managemententwicklungsprogramm erforderlich. Die Teilnehmer sind aufgefordert, u.a. Führungsseminare zu absolvieren und an einem internationalen Projekt mitzuarbeiten. Die Voraussetzung zur Bestätigung ist ebenfalls wieder das Mehraugenprinzip, d.h. die zukünftige Führungskraft benötigt für die Ernennung die Zustimmung mehrerer Führungskräfte, die in dem Unternehmen Strukturstellen leiten.

- Berufseinsteiger (High Potenzials, internationale Trainées, Fachtrainées) (HP)

Die Gruppe der Berufseinsteiger sind internationale Trainées und Fachtrainées. In der Terminologie des Unternehmens werden die Trainées als High Potenzials bezeichnet. Sie sind Berufsanfänger und nehmen an einem internationalen Trainée-Programm teil, das mit einem sechswöchigen Einsatz in der Organisation* eines Paten (einer zugeteilten Führungskraft) beginnt.

Neben einer breit gefächerten Förderung mit Seminaren und Workshops gehört auch das Kennenlernen verschiedener inländischer Standorte und ein dreimonatiger Projekteinsatz im Ausland zum Repertoire der High Potenzial Ausbildung. Die High Potenzials arbeiten an konkreten Aufgaben und Projekten mit und erhalten im Laufe ihre High Potenzial Programms Einblicke in die gesamte Prozesskette des Unternehmens von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb des Fahrzeugs.

Eine Bedingung für die Aufnahme in dieses Programm ist ein nachgewiesener Auslandsaufenthalt. Weitere Kriterien für die Aufnahme der Absolventen/Innen einer Fachhochschule, Universität oder Business School sind

* Dies kann der Bereich der Forschung & Entwicklung, der Beschaffung, der Produktion etc. sein. Die internationalen Trainées werden durch die Personalentwicklungsgesellschaft des Unternehmens über ein Auswahlverfahren rekrutiert. Sie durchlaufen dann das Trainéeprogramm und werden dann von dem Bereich (z.B. Forschung & Entwicklung, etc.) nach dem 18monatigen Programm fest übernommen.

- nicht älter als 30 Jahre
- kurze Studienzeit
- Abschluss mit mindestens gut
- Teamgeist, Flexibilität, IT-Kompetenz
- internationaler Background
- Beherrschen mindestens einer Fremdsprache.

Absolventen aus Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften werden bevorzugt. Nach Beendigung dieses Programms übernehmen die High Potenzials Fachaufgaben im Unternehmen.

Die Gruppe der Fach-Trainées ist eingebettet in ein unternehmensspezifisches Rahmenprogramm, dessen Ziel es ist, hoch qualifizierten Nachwuchs für das Unternehmen zu sichern und zu fördern. Parallel dazu wird ein Pool von hochqualifizierten jungen Mitarbeitern geschaffen, um den Management- und Fach-Elitenachwuchs zu sichern. Ein weiteres Unternehmensziel im Rahmen dieses Programms ist die Stärkung der Innovationskraft und des Kreativpotenzials im Unternehmen.* Dies soll gewährleisten, dass die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, mit hoch qualifizierten Mitarbeitern im Unternehmen zukünftig bewältigt werden. Dies kann nicht ausschließlich mit der Quantität der Neueinstellungen von Mitarbeitern kompensiert werden.

Die Beschreibung der Fachtrainées lautet wie folgt:

- Hochqualifizierte Hochschulabsolventen,
- Young Professionals mit überdurchschnittlichen Studienergebnissen der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau, Mechatronik und Informatik.

In der Regel verfügen diese Fach-Trainées über 1 bis 3 Jahre Praxiserfahrung, d.h. vor, während oder nach dem Studium. Sie müssen nachgewiesen haben, dass sie ihr Studium in der Regelstudienzeit absolviert haben. Eine weitere Voraussetzung für ihre Förderung sind eine hohe Lern- und Leistungsbereitschaft sowie Mobilität, Flexibilität und Belastbarkeit.

* Entnommen der Volkswagen Broschüre: "Wer einen 1a-Berufseinstieg will, braucht einen 1a Coach."

- Nicht-Führungskräfte (NF)

Die Nicht-Führungskräfte sind Mitarbeiter, die keine Strukturstelle in dem Unternehmen innehaben. Bei den Nicht-Führungskräften handelt es sich um Mitarbeiter, die entweder

- einen akademischen Abschluss oder
- ausschließlich über eine Berufsausbildung verfügen bzw.
- beide Qualifikationen nachweisen können.

Diese Mitarbeiter werden nach dem Tarif bezahlt. Sie arbeiten als Experten, etwa als Konstrukteur in der Entwicklung. Dabei ist nicht auszuschließen, dass diese Mitarbeiter auch Leitungsfunktionen übernehmen wie zum Beispiel die Projekt- oder Fachgruppenleitung. Dies erfordert Kompetenzen zur Führung. Laut Unternehmens-Definition werden diese Fachleiter bzw. Projektleiter jedoch nicht als Führungskräfte betrachtet. Dies erfolgt erst – wie unter dem Punkt Führungskräfte beschrieben - nach der Berufung zur Führungskraft und durch die Übernahme einer Strukturstelle*.

Diese etwas ambivalente Betrachtung des Unternehmens zur Definition von Führungskräften erschwerte die Zusammenstellung einer homogenen Stichprobe bei der Auswahl der Nicht-Führungskräfte.

Es konnte also durchaus sein, dass ein Teil der Fragebögen von Mitarbeitern (Nicht-Führungskräften) ausgefüllt wurde, deren Tätigkeiten Führungsfähigkeiten erfordern, jedoch diese Personen nicht offiziell nicht als Führungskräfte nominiert waren. Auch bestand die Möglichkeit, dass sich unter den Teilnehmern der Befragung Mitarbeiter befinden, die *auf dem Weg* zur Führungskraft waren, Personen, die schon für ein Assessment-Center angemeldet waren bzw. dies schon durchlaufen hatten. Es wäre sicher interessant gewesen, diesen Punkt bei den Teilnehmern abzufragen. Aufgrund der restriktiven Möglichkeiten aus Gründen des Datenschutzes konnten jedoch keine weiteren sozialstatistischen Daten erhoben werden.*

* Siehe dazu Definition Führungskräfte

* Nach Fertigstellung dieser Studie ist geplant, eine Zusammenfassung der Ergebnisse den entsprechenden Bereichen zur Verfügung zu stellen.

7.3 Durchführung der Untersuchung

7.3.1 Vorstudie

In einer Vorstudie wurde die Praktikabilität des Fragebogens zur Erfassung des Verhaltens in sozialen Situationen überprüft und erprobt. * Dies geschah dadurch, dass die Datenerheberin 14 ausgewählten Personen, darunter 3 Führungskräften, diesen Fragebogen vorlegte. Insgesamt handelte es sich um Personen mit akademischem Hintergrund, die aufgrund ihrer Tätigkeit es gewohnt waren, sich vor *vor einem Publikum* zu präsentieren.

Der Rücklauf erfolgte zu 100 Prozent. Einige Situationen mussten überarbeitet werden: Die Situation 3, 6, 8, 10 wurden umgeschrieben. Die Beschreibungen der Situationen 3 und 8 werden exemplarisch wie folgt vorgestellt:

Übung 3 (Vorstudie):

Sie nehmen an einem Seminar zur Mitarbeiterführung teil. In der ersten Übung übernehmen Sie die Rolle einer Führungskraft, dessen Mitarbeiter Sie bittet, seinen jährlichen Sommerurlaub übernehmen zu können, da er zu diesem Zeitpunkt eine längere Reise plant. Dieser Mitarbeiter wird Ihnen als äußerst schwierig und hartnäckig beschrieben. Sie können den Urlaub nicht gewähren, da sich gerade zum Jahresende ein größerer Auftrag ankündigt und der Mitarbeiter als wichtiger Erfahrungsträger nicht ersetzt werden kann.

In einem zweiten Durchgang dieser Übung bittet der Trainer Sie, einen Rollentausch vorzunehmen: Nun sollen Sie die Rolle des Mitarbeiters übernehmen und Ihr Ziel, den Urlaub im Sommer zu nehmen, durchsetzen. Für diesen Teil der Übung haben Sie 30 Minuten Zeit.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

* Genaue Beschreibung der Situationen siehe Anhang.

Einige Teilnehmer (Nicht-Führungskräfte) bemängelten in der Vorstudie, dass die Übung zu sehr auf Führungskräfte zugeschnitten sei. Außerdem monierten einige Teilnehmer dieser Befragung, die Instruktion hinsichtlich der Rolle des Mitarbeiters sei unklar dargestellt.

Deshalb wurde die Übung für die *Hauptuntersuchung* wie folgt umgeschrieben:

Sie nehmen an einem Seminar zur Kommunikation teil. Ein besonderer Schwerpunkt wird darauf gelegt, dass Sie lernen, unterschiedliche Perspektiven und Rollen einzunehmen. In einem ersten Durchlauf der Übung sollen Sie aus der Sicht einer Führungskraft argumentieren, in der zweiten Phase der Übung sind Sie der Mitarbeiter dieser Führungskraft. Sie sollen aus der jeweiligen Position (zunächst als Führungskraft, dann als Mitarbeiter dieser Führungskraft) jeweils Ihr Verhandlungsziel erreichen: In der Übungsanweisung sollen Sie als Führungskraft „Ihren“ Mitarbeiter davon überzeugen, aus betrieblicher Notwendigkeit seinen Jahresurlaub um sechs Wochen zu verschieben; in der Rolle als Mitarbeiter sollen Sie „Ihre“ Führungskraft überzeugen, den Urlaub aus privaten Gründen nicht verschieben zu können. Insgesamt haben Sie pro Rolle (als Führungskraft und als Mitarbeiter) 20 Minuten Zeit, d.h. für die gesamte Übung 40 Minuten.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

--

Ebenso wurde die *Übung 8 (Vorstudie)* überarbeitet:

In der *Vorstudie* lautete die Übung wie folgt:

Nach Abschluss des Seminars zur Entwicklung Ihrer Führungspersönlichkeit soll jeder Teilnehmer noch einmal ein persönliches Feedback zum Inhalt und zum Verlauf der Veranstaltung geben. Dazu gab es keine genauen Vorgaben. Sie und die anderen Teilnehmer bekommen keine Unterlagen, aus denen hervorgeht, wie

Sie ihr ganz persönliches Feedback am Ende darstellen sollen. Jedoch, die Art und Weise, wie der Trainer den Teilnehmern dieses Thema vorgibt, macht deutlich, dass er schon besonderen Wert darauf zu legen scheint, auf welche Art und Weise Sie diese persönliche Feedbackrunde gestalten.

Die implizite Erwartung des Trainers zu erfüllen, liegt mir:

<i>sehr</i>	<i>etwas</i>	<i>weder/noch</i>	<i>eher nicht</i>	<i>überhaupt nicht</i>
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

In der Voruntersuchung war die Übung so konstruiert, dass sie eher auf einen High Self-Monitor zugeschnitten war, in der Annahme, High Self-Monitors richteten ihr Verhalten eher situativ nach dem Verhalten anderer Personen aus. In der Überarbeitung wurde die Instruktion eher *neutral* beschrieben, d.h. die impliziten Erwartungen wurden nicht explizit erwähnt und es gab keine *Direktiven* des Trainers. Es wurde angenommen, dass diese Instruktion eher den Low Self-Monitors liege, die die freie Gestaltung einer Aufgabe präferieren.

Deshalb wurde in der Hauptuntersuchung die Übung wie folgt umgeschrieben:

Nach Abschluss des Seminars zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit sollen Sie und die anderen Teilnehmer noch einmal ein persönliches Feedback zum Inhalt und zum Verlauf der Veranstaltung geben. Dazu gibt es keine genauen Vorgaben. Sie und die anderen Teilnehmer bekommen keine Unterlagen, aus denen hervorgeht, wie Sie ihr ganz persönliches Feedback am Ende darstellen sollen.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

<i>sehr</i>	<i>etwas</i>	<i>weder/noch</i>	<i>eher nicht</i>	<i>überhaupt nicht</i>
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

Ansonsten fanden die Situationsbeschreibungen durchaus die Akzeptanz der Befragten. Nur ein Teilnehmer bezeichnete die Situationen als Psycho-Spielchen.

Die überarbeiteten Situationen wurden in der Hauptuntersuchung den ausgewählten Stichproben analog der geplanten Datenerhebung vorgelegt.

7.3.2 Datenschutz

Das Unternehmen achtet darauf, dass persönliche Daten von Mitarbeitern im Tarifbereich - dazu zählen die Gruppen der Nicht-Führungskräfte (NF) sowie der Berufsanfänger, (High Potenzials) HP - geschützt behandelt werden. Deshalb war es vor der Datenerhebung des Promotionsprojekts notwendig, einen Antrag zur Genehmigung an die Datenschutzkommission des Unternehmens zur Überprüfung einzureichen.

In Abstimmung mit dem Datenschutz ergab sich folgendes Prozedere:

- Zur Anonymisierung der Fragebögen wurde der Weg des Rücklaufs der Fragebögen an die Antragstellerin genau fixiert und beschrieben.
- Die sozialstatistischen Daten wurden eingeschränkt erhoben. Beispielsweise wurden keine Daten zum Alter der Befragten und zur Verteilung von Männern und Frauen auf die jeweiligen Stichproben abgefragt.

Genehmigt wurden:

- Die Daten zu Qualifizierungsabschlüssen, z.B. betriebliche Ausbildung, (Hoch- oder Fachhochschulabschluss),
- die Jahre bzw. Monate der Betriebszugehörigkeit
- bei Führungskräften die Jahre der Führungsverantwortung, d.h. wie viele Jahre die Befragten Führungskraft im Unternehmen sind.

7.3.3 Vereinbarungen zur Erhebung der Daten mit den vorgesehenen Zielgruppen

Mit dem grünen Licht des Datenschutzbeauftragten konnte nun der Prozess zum Vorgehen der Datenerhebung mit den zuständigen Stellen im Unternehmen vereinbart werden.

- Führungskräfte (FK)

Um den Weg der Datenerhebung mit den Führungskräften abzusichern, wurden Entscheidungsträger im Personalwesen Management sowie im Bereich Management Association über die Vorgehensweise und das Ziel der Dissertation informiert. Da die Verfasserin dieser Arbeit selbst Mitarbeiterin in dem Unternehmen ist, war geplant, einen Teil der Führungskräfte persönlich anzusprechen und sie zu bitten, sich an der Untersuchung zu beteiligen. Die Zuordnung der auszufüllenden Unterlagen erfolgte nach dem Zufallsprinzip, d.h. jeweils durch Ansprechen der Führungskräfte durch die Datenerheberin bzw. durch die Unterstützung des Leiters Management Association, der seinerseits Führungskräfte ansprach. Auch er wies explizit darauf hin, dass der Rücklauf der Fragebögen auf jeden Fall anonym erfolgen sollte.

- Berufsanfänger (Trainées, High Potenzials, HP)

Die Absprachen zum Vorgehen erfolgten mit der Abteilungsleiterin für das Career Development Programm sowie den Teamleitern des Internationalen Trainée- und Fachtrainée-Programms. Es war vorgesehen, den Berufsanfängern Trainées, High Potenzials) per Mail mittels einer Standard-Verteiler-Liste die Unterlagen für die Befragung zuzuleiten. Da die Trainées teilweise weltweit im Unternehmen tätig sind, schien dies der effizienteste Weg. Weiterhin wurde folgende Verabredung getroffen:

Der zuständige Teamleiter bzw. die Teamleiterin für die High Potenzial-Programme baten die Trainées um ihre Unterstützung für diese Studie. Es wurde darauf hingewiesen, den Rücklauf nicht über den elektronischen Postweg zu organisieren, sondern sich das Mail auszudrucken und direkt an die Adresse der Datenerheberin ohne Absender zurückzuschicken.

Die vom Datenschutz geforderte Anonymität war gewährleistet, weil die Verteilung der Daten über einen Standard-Verteiler an die Trainées erfolgte und dadurch keine individuelle Zuordnung möglich war.

- Nicht-Führungskräfte (Fachleute, Experten, NF)

Bei den Nicht-Führungskräften gestaltete sich die Umsetzung der Datenerhebung etwas schwieriger, da laut Betriebsverfassungsgesetz persönliche Daten nicht transparent und nachvollziehbar erhoben werden durften.

Zunächst war geplant, auf Führungskräfte des Unternehmens zuzugehen, um in deren Sekretariaten die Fragebögen für ihre Mitarbeiter (Nicht-Führungskräfte) in Kartons auszulegen. Die Führungskräfte hätten dann ihre Mitarbeiter gebeten, sich an der Studie zu beteiligen, d.h. die Fragebögen auszufüllen und in einem mit der Anschrift der Autorin versehenen Umschlag an die Autorin anonym zurückzuschicken. Dies wurde vom Datenschutz abgelehnt. Deshalb musste ein anderer Weg gefunden werden.

Der Ansprechpartner aus der Datenschutzkommission schlug als Lösung vor, die Datenerhebung in Seminaren durchzuführen, an denen in der Regel Nicht-Führungskräfte, d.h. Mitarbeiter aus dem Tarif des Unternehmens teilnehmen.* Da diese Mitarbeiter sich größtenteils freiwillig zu diesen Seminaren anmelden, kann davon ausgegangen werden, dass es sich um sehr engagierte Mitarbeiter handelt.

Mit der zuständigen Leiterin des Bereichs Weiterbildung, Wirtschaft und Kommunikation wurde daher vereinbart, in den Seminaren zur Vertiefung der Basisqualifikation Kommunikation die Fragebögen an die Teilnehmer zu verteilen. Zur Vorgehensweise wurde mit dem Trainer des Seminars verabredet, die auszufüllenden Bögen (Fragebogen zum Verhalten in sozialen Situationen sowie die beschriebenen Trainingssituationen) in einem verschlossenen Umschlag den Teilnehmern des Seminars auszuhändigen. Dazu bekamen die Teilnehmer die schriftliche Instruktion sowie den Hinweis auf Anonymität und Freiwilligkeit zur Teilnahme an

* Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern Fort- und Weiterbildungsprogramme an, die sie in Abstimmung mit ihrem Vorgesetzten für ihre persönliche Entwicklung nutzen können. An diesen Maßnahmen nehmen in der Regel Tarifmitarbeiter teil. Diese Maßnahmen unterscheiden sich von den Management Entwicklungsmaßnahmen, die für Führungsnachwuchskräfte bzw. Führungskräfte im Rahmen ihrer Führungsausbildung angeboten werden.

der Befragung. Die Teilnehmer, die an der Befragung teilnehmen wollten, konnten dann am Ende des Seminars den neutralen Umschlag in einen Karton tun.

7.4 Durchführung der Datenerhebung mit Führungskräften, Nicht-Führungskräften und High Potenzials/Berufsanfänger

Die Durchführung der Datenerhebung erfolgte wie unter 7.3.3 beschrieben über einen Zeitraum von zwei Monaten, und war in den Monaten April und Mai 2005. Die Autorin und der Leiter des Bereichs Management Association sprachen Führungskräfte (FKs) aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens an. Dabei wurde darauf geachtet, dass Führungskräfte aus unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens berücksichtigt wurden: zum Beispiel die Forschung & Entwicklung, Logistik, Beschaffung, Personalwesen sowie Tochterunternehmen des Unternehmens.

Auch wurde berücksichtigt, Führungskräfte zu befragen, die über unterschiedliche Zeitspannen als Führungskraft tätig sind, d.h. die zum ersten Mal eine Führungsfunktion übernommen hatten, Führungskräfte, die schon länger in einer Position waren bzw. mehrfach ihre Positionen gewechselt hatten sowie einige Führungskräfte, die kurz vor der Pensionierung standen. Fünf weibliche Führungskräfte zeigten ebenfalls ihre Bereitschaft, sich zu beteiligen. Aus Datenschutzgründen konnten sie jedoch nicht explizit als Vergleichs-Gruppe ausgewertet werden.

Zur Wahrung der Anonymität wurden den Führungskräften die Umschläge ohne Kodierung ausgehändigt bzw. so zugeschickt, dass beim Rücklauf eine Zuordnung auf eine bestimmte Führungskraft nicht möglich war. Die Unterlagen wurden dann von ihnen ohne Absender in einem neutralen Umschlag an die Adresse der Datenerheberin zurückgeschickt. Die Datenerhebung bei den Berufsanfängern erfolgte gemäß des dargestellten Prozesses unter 7.3.3.: Den Berufsanfängern (HP, High Potenzials) wurden die Unterlagen per e-mail zugestellt. Sie wurden aufgefordert, die bearbeiteten Fragen in einen neutralen Umschlag zu stecken und an die Verfasserin ohne ihren Absender anonym zurückzuschicken.

Die Nicht-Führungskräfte (NF) erhielten die Fragebögen zum Ausfüllen im Rahmen des Seminars in einem neutralen Umschlag. Der Trainer des Seminars sammelte am Ende der Veranstaltung die Umschläge ein und übergab diese der Verfasserin zu einem verabredeten Termin.

7.4.1 Datenrücklauf

Der Rücklauf der Unterlagen an die Datenerheberin kann als gut bezeichnet werden. Bei den Nicht-Führungskräften wurden von 48 verteilten Fragebögen 42 Bögen ausgefüllt zurückgeschickt. Bei den Berufsanfängern lag die Rücklauf-Quote etwas niedriger, nämlich bei 25 Bögen von 33. Da die Führungskräfte persönlich angesprochen wurden, konnte hier eine Rücklaufquote von knapp über 80 % verzeichnet werden.

Tab. 7.7: Rücklaufquote:

Gruppe	Ausgegeben	Rücklauf
FK	34	30
NF	48	42
HP	33	25

Die Bereitschaft, sich an der Befragung zu beteiligen, war sehr hoch. Gerade von den Führungskräften wurde das Thema insgesamt als *„hochinteressant“* kommentiert. Insgesamt konnte die Befragung in einer relativ kurzen Zeitdauer durchgeführt werden.

7.4.2 Datenauswertung Betriebszugehörigkeit, Ausbildung

Insgesamt wurden 97 Mitarbeiter befragt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilungen bezogen auf die Gruppen:

Tab. 7.8: Gruppenverteilung

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Führungskräfte	30	30,9
	Nicht-Führungskräfte	42	43,3
	Einsteiger	25	25,8
	Gesamt	97	100,0

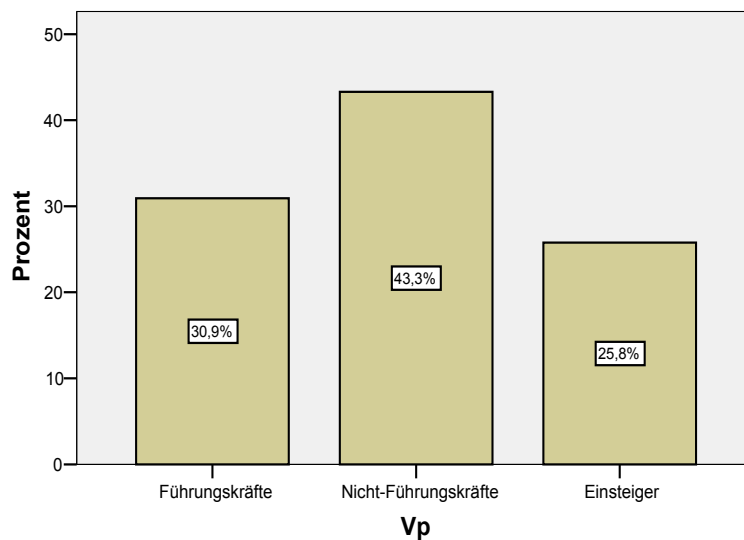


Abb. 7.1: Gruppenverteilung in Prozent

7.4.3 Ausbildungsabschluss

Der in den Fragebögen kategorisierte Qualifikationsabschluss umfasste die Abschlüsse Hoch- und Fachhochschule sowie die Berufsausbildung und Sonstige.* Darüber sollte Transparenz hergestellt werden bezüglich des Qualifikationsniveaus der Teilnehmer. 27 Teilnehmer gaben trotz Aufforderung keine Auskunft über ihre persönlichen Daten. Insgesamt konnte über die gesamte Stichprobe ein hoher Anteil der Teilnehmer mit einer akademischen Qualifikation nachgewiesen werden. Einige Teilnehmer hatten sowohl eine Berufsausbildung als auch einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss.

Insgesamt verteilen sich die Ausbildungsabschlüsse wie folgt:

Tab. 7.9: Ausbildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Fachhochschule/Universität	63	64,9	88,7
	Berufsausbildung	8	8,2	11,3
	Gesamt	71	73,2	100,0
Fehlend	System	26	26,8	
Gesamt		97	100,0	

* Die Kategorie „Sonstige“ war vom Betriebsausschuss des Datenschutzes vorgegeben, um Mitarbeiter, die keinen beruflichen Abschluss haben, nicht zu diskriminieren.

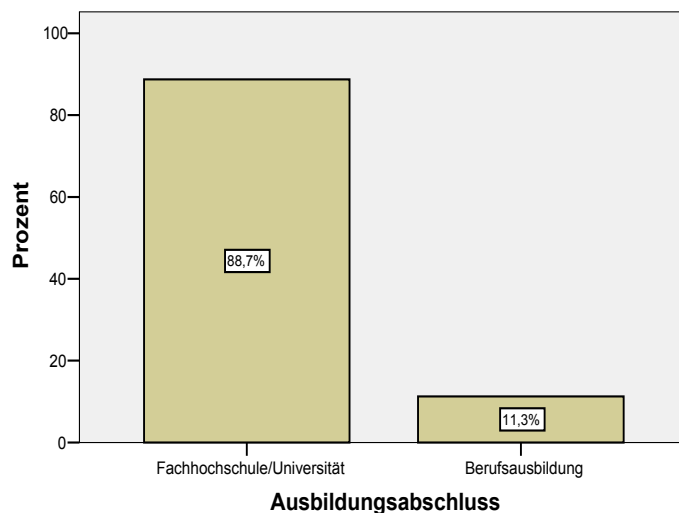


Abb. 7.2: Ausbildungsabschluss in Prozent

7.4.4 Dauer der Betriebszugehörigkeit

Angaben zur Dauer der Betriebszugehörigkeit wurden ebenfalls erhoben. Bei den Nicht-Führungskräften und Führungskräften wurden die Jahre abgefragt, bei den Berufsanfängern (High Potenzials) läuft das Ausbildungsprogramm über ca. 18 Monate. Insofern wurde eine Skalierung der Monate vorgegeben.

- Führungskräfte

Insgesamt hatten sich 30 Führungskräfte an der Untersuchung beteiligt. Bei den Führungskräften wurden zu der Erhebung zur Betriebszugehörigkeit noch die Jahre erfasst, in denen sie als Führungskraft im Unternehmen tätig sind. Dabei bildeten Führungskräfte, die zwei bzw. fünf Jahre im Unternehmen eine Führungstätigkeit ausüben, die größte Gruppe.

Tab. 7.10: Mitarbeit im Konzern FK; Jahre

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	5-10 Jahre	2	6,7	8,7	8,7
	10-15 Jahre	6	20,0	26,1	34,8
	15-20 Jahre	5	16,7	21,7	56,5
	über 20 Jahre	10	33,3	43,5	100,0
	Gesamt	23	76,7	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	7	23,3		
Gesamt		30	100,0		

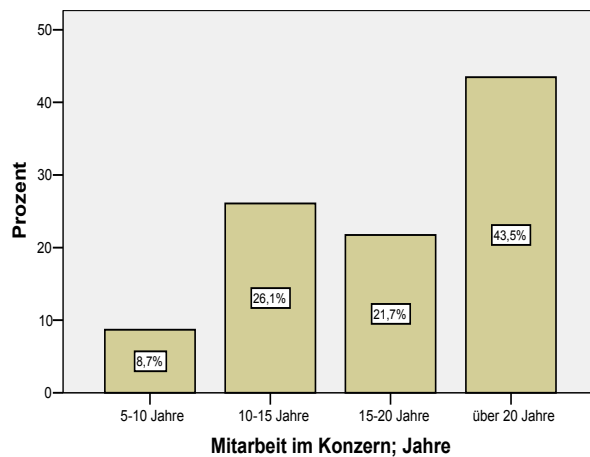


Abb. 7.2: Mitarbeit im Konzern

Darüber hinaus wurde gefragt, wie lange die Führungskräfte in ihrer Position als Führungskraft im Unternehmen sind. Hierzu gaben 22 Befragte von 30 eine Antwort.

Tab. 7.11: Führungskraft im Konzern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	0-2 Jahre	3	10,0	13,6	13,6
	2-5 Jahre	7	23,3	31,8	45,5
	5-10 Jahre	5	16,7	22,7	68,2
	10-15 Jahre	4	13,3	18,2	86,4
	über 20 Jahre	3	10,0	13,6	100,0
	Gesamt	22	73,3	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	8	26,7		
Gesamt		30	100,0		

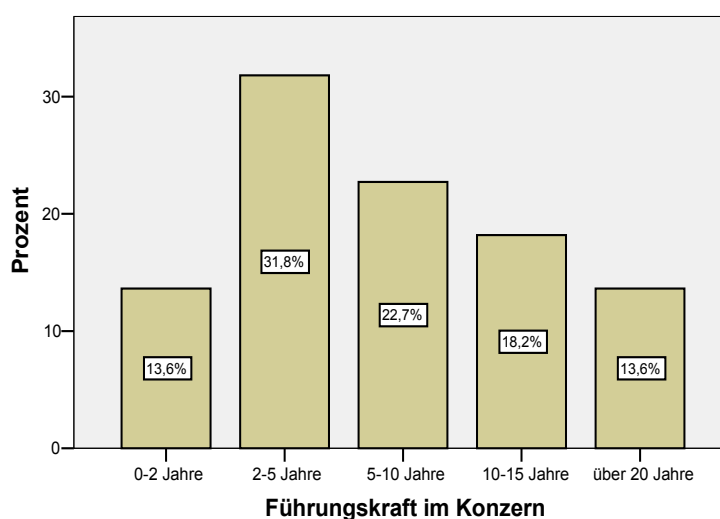


Abb. 7.3: Führungskraft im Konzern

- Berufsanfänger (High Potenzials, internationale Trainees, Fachtrainees) HP

Von den 98 befragten Personen waren 24 Berufsanfänger (HP). Hier waren diejenigen, die schon 3 bis 9 Monate im Unternehmen waren, die größte Gruppe.

Nur ein Fragebogen wurde ausgefüllt von einem Befragten, der über 18 Monate dabei war. Insofern können die Befragten (siehe Tabelle) den Berufsanfängern zugeordnet werden.

Tab. 7.12: Mitarbeit im Konzern; Monate

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0-3 Monate	4	16,0	16,7	16,7
	3-9 Monate	11	44,0	45,8	62,5
	9-12 Monate	4	16,0	16,7	79,2
	12-18	4	16,0	16,7	95,8
	über 18 Monate	1	4,0	4,2	100,0
	Gesamt	24	96,0	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	1	4,0		
Gesamt		25	100,0		

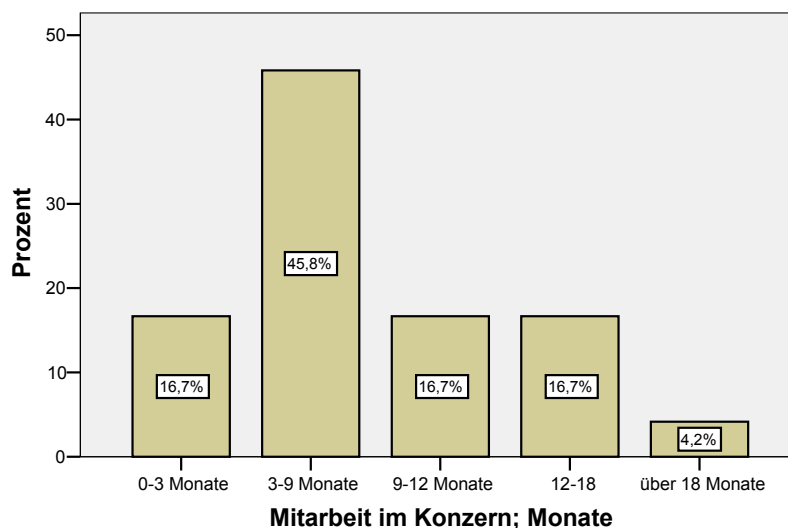


Abb. 7.3: Mitarbeit im Konzern

- Nicht-Führungskräfte

Tab. 7.13: Mitarbeit im Konzern; Jahre

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	0-2 Jahre	7	16,7	21,9	21,9
	2-5 Jahre	8	19,0	25,0	46,9
	5-10 Jahre	8	19,0	25,0	71,9
	10-15 Jahre	1	2,4	3,1	75,0
	15-20 Jahre	4	9,5	12,5	87,5
	über 20 Jahre	4	9,5	12,5	100,0
	Gesamt	32	76,2	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	10	23,8		
Gesamt		42	100,0		

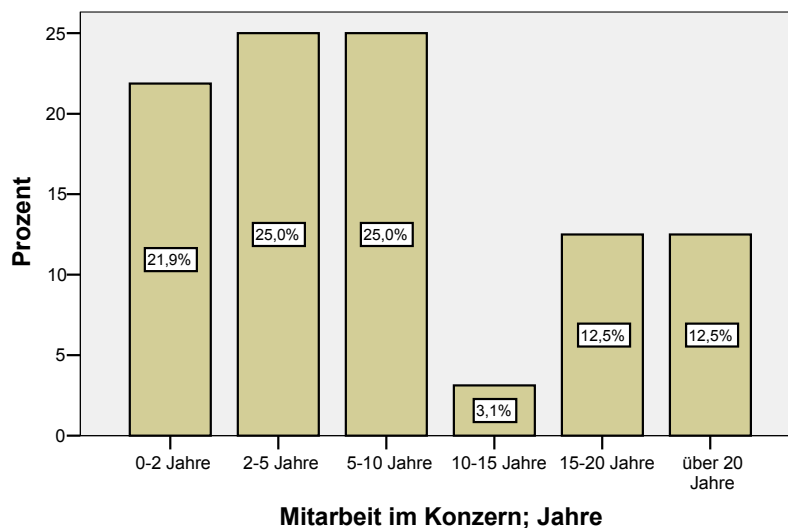


Abb. 7.4: Mitarbeit im Konzern

8 Empirische Untersuchung

Es wird zunächst die Frage überprüft, ob sich in der betrieblichen Praxis unter den Führungskräften und den Berufseinsteigern mehr High Self-Monitors befinden als unter den Nicht-Führungskräften. Weiterhin wird angenommen, dass die im Anhang beschriebenen Trainingssituationen für ein Personalentwicklungstraining von High Self-Monitors und Low Self-Monitors unterschiedlich präferiert werden. Des Weiteren galt es zu überprüfen, ob sich unter den High Self-Monitors mehr Absolventen mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss finden lassen als unter den Low Self-Monitors. Für den empirischen Nachweis werden nachfolgende Hypothesen beschrieben:

Hypothese 1 a:

Die Mittelwerte der Führungskräfte (FK) des SMSC sind im Sinne des High-Self-Monitorings (HSM) größer als die Mittelwerte der Nichtführungskräfte (NF). Die Mittelwerte der High-Potentials (HP) und der Führungskräfte (FK) sind annähernd gleich groß.

Hypothese 1 b:

Die Subskalen-Mittelwerte Acting (A), Other-Directedness (O), Sensitivität (S) und Extraversion (E) des SMSC der Führungskräfte (FK) und High-Potentials (HP) sind im Sinne des High-Self-Monitorings (HSM) größer als die Subskalen-Mittelwerte der Nichtführungskräfte (NF).

Hypothese 2:

Vorkonstruierte Trainingssituationen in einem Personalentwicklungstraining werden von High Self-Monitors und Low Self-Monitors unterschiedlich präferiert.

Hypothese 3:

Bei Befragten mit höherer Schulausbildung (Fachhochschule/Universität) lassen sich höhere Scores im Sinne von High Self-Monitoring feststellen als bei Personen ohne Fach-Hochschulabschluss.

Zunächst erfolgt die Überprüfung des Instruments.

8.1 Überprüfung des Instruments

In der vorliegenden Untersuchung werden das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen den Items im verwendeten Fragebogen bestimmt und die kritischen Items ermittelt, die nicht mehr in der Skala verwendet werden. Dies erfolgt über Alpha (Cronbach), ein Vorgehen zur Ermittlung der inneren Konsistenz.

Tab. 8.1 Anzahl aller Untersuchungsteilnehmer

		Anzahl	%
Fälle	Gültig	93	95,9
	Ausgeschlossen(a)	4	4,1
	Insgesamt	97	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Tab. 8.2 Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,738	35

Mit $\alpha = .738$ ist die Reliabilität insgesamt hoch. Nach Collani umfasst der SMSC 45 Items (hier v1 bis v45). Entsprechend ihrer positiven bzw. negativen Valenzen werden die Items umgepolt und mit dem Index r versehen. (siehe Anhang, Tab.10.1.1)

Aus Tabelle 8.3 lassen sich u.a. die Verteilungsmaße ablesen. Der Wert für die Schiefe ist mit $-.124$ gering, d.h. die Verteilung ist geringfügig linksschief und rechtssteil und weicht nur wenig von einer symmetrischen Verteilung (0-Werte) ab. Die Kurtosis (Exzess) misst die Steilheit der Verteilung im Vergleich zu der Normalverteilung; mit $-.428$ ist die vorliegende Verteilung demnach flacher.

Tab. 8.3 Gesamt-Skalenstatistik

N	Gültig	97
	Fehlend	0
Mittelwert		3,2080
Standardabweichung		,35243
Varianz		,124
Schiefe		-,124
Kurtosis		-,428
Minimum		2,21
Maximum		3,99

Die nachfolgende Übersicht zeigt nun die Reliabilitäten der Sub-Skalen Acting (A) Other-Directedness (O), Sensitivität (S) und Extraversion (E) des SMSC an:

Tab. 8.4 Skalenreliabilitäten

Skala	Index	Cronbachs Alpha	Anzahl der Items	Verarbeitete Fälle
Acting	A	,698	11	94
Other-Directedness	O	,599	9	95
Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize	S	,712	8	96
Extraversion	E	,738	7	97

- **Überprüfung der Verteilung**

Mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test wird bei einer Stichprobe (Anpassungstest) die beobachtete kumulative Verteilungsfunktion für eine Variable mit einer festgelegten theoretischen Verteilung verglichen. Diese Verteilung kann sich auf eine Normalverteilung, eine Gleichverteilung, eine Poisson-Verteilung oder Exponentialverteilung beziehen. Das Kolmogorov-Smirnov-Z wird aus der größten Differenz (in Absolutwerten) zwischen beobachteten und theoretischen kumulativen Verteilungsfunktionen berechnet. Mit diesem Test (für die Güte der Anpassung) soll der Nachweis erbracht werden, ob die Beobachtung wahrscheinlich aus der angegebenen Verteilung stammt.

Tab. 8.5 Test auf Normalverteilung

		gesamt
N		97
Parameter der Normalverteilung(a,b)	Mittelwert	3,2080
	Standardabweichung	,35243
Extremste Differenzen	Absolut	,044
	Positiv	,038
	Negativ	-,044
Kolmogorov-Smirnov-Z		,436
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,991

a Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b Aus den Daten berechnet.

Tabelle 8.5 liefert den Kolmogorov-Smirnov-Z-Wert von .436 für alle Items des SMSC. Nachfolgend sind die Mittelwerte der Subskalen A, O, S, E dargestellt.

Tab. 8.6 Deskriptive Statistiken

	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Minimum	Maximum
Acting	97	2,3946	,60064	1,27	4,45
Other-Directedness	97	2,8282	,58249	1,22	4,44
Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize	97	3,7343	,55740	2,13	5,00
Extraversion	97	3,8748	,65733	1,71	5,00

Tab. 8.7 Test auf Normalverteilung

		Acting	Other-Directedness	Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize	Extraversion
N		97	97	97	97
Parameter der Normalverteilung(a,b)	Mittelwert	2,3946	2,8282	3,7343	3,8748
	Standardabweichung	,60064	,58249	,55740	,65733
Extremste Differenzen	Absolut	,089	,084	,110	,125
	Positiv	,089	,063	,054	,057
	Negativ	-,062	-,084	-,110	-,125
Kolmogorov-Smirnov-Z		,877	,828	1,087	1,233
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,425	,499	,188	,096

a Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung.

b Aus den Daten berechnet.

Aus den Werten des Kolmogorov-Smirnov-Z für die Subskalen geht hervor, dass die zu testende Verteilung eine Normalverteilung ist ($Z=,828$ bis $Z= 1,23$). Die zweiseitige Irrtums-Wahrscheinlichkeit ist für die Skala Extraversion auf dem Niveau $p < .01$ signifikant.

- **Reduktion der Daten**

Auf der Grundlage des Fragebogens mit 45 Items werden zunächst mit der Faktorenanalyse die zugrunde liegenden Variablen bzw. Faktoren bestimmt, die die Korrelationsmuster innerhalb der beobachteten Variablen erklären. Die Faktorenanalyse wird zur Datenreduktion verwendet. Es werden weniger Faktoren identifiziert, die den größten Teil der in einer großen Anzahl manifester Variablen aufgetretenen Varianz erklären.

Als Methode zur Faktorextraktion wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt. Sie wird verwendet, um unkorrelierte Linearkombinationen der beobachteten Variablen zu bilden. Die erste Komponente besitzt den größten Varianzanteil. Nachfolgende Komponenten erklären stufenweise kleinere Anteile der Varianz. Sie sind alle miteinander unkorreliert. Die Hauptkomponentenanalyse wird zur Ermittlung der Anfangslösung der Faktorenanalyse verwendet. Für die Faktor-Rotation wurde die Varimax-Rotation bestimmt. Dies ist eine orthogonale Rotationsmethode, die die Anzahl der Variablen mit hohen Ladungen für jeden Faktor minimiert. Ein Vorteil dieses Vorgehens ist die Vereinfachung der Interpretation der Faktoren.

Nach der Itemanalyse der Voruntersuchung werden nun 10 Items eliminiert (vgl. Anhang, Tab 10.3.2). Durch dieses Vorgehen wird der Fragebogen analog Collani's Untersuchung auf 35 Items reduziert und mit diesen Items weiter gerechnet (vgl. v. Collani et al, 2003).

Tab. 8.8 Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,242	13,871	13,871	5,698	12,663	12,663
2	4,380	9,734	23,605	3,941	8,758	21,421
3	3,332	7,403	31,008	3,824	8,499	29,919
4	2,714	6,031	37,040	3,204	7,121	37,040

8.2 Vergleich der Mittelwerte der High Potenzials, Nicht-Führungskräfte und Führungskräfte

Die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) überprüft die Null-Hypothese, d.h. ob die Mittelwerte der Gruppen HP, NF und FK gleich bzw. ungleich sind. Die Voraussetzung normalverteilter Daten ist gegeben. Dazu werden sowohl die Werte für den Gesamt-Fragebogen als auch für die Sub-Skalen berechnet. Tab. 8.10 zeigt die Mittelwerte der Gruppen HP, NF und FK über den gesamten SMSC-Fragebogen:

Tab. 8.9 Varianzanalyse gesamt

	Quadrat-summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	,241	2	,120	,969	,383
Innerhalb der Gruppen	11,683	94	,124		
Gesamt	11,924	96			

Tab. 8.10 Deskriptive Statistiken SMSCgesamt

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Führungskräfte	30	3,2440	,34159	,06236	3,1164	3,3715	2,60	3,83
Nicht-Führungskräfte	42	3,1513	,37801	,05833	3,0335	3,2691	2,21	3,83
Einsteiger	25	3,2599	,31886	,06377	3,1282	3,3915	2,71	3,99
Gesamt	97	3,2080	,35243	,03578	3,1369	3,2790	2,21	3,99

Tabelle 8.11 fasst die Ergebnisse des Tests auf Varianz-Homogenität zusammen und differenziert nach Freiheitsgraden und Signifikanzniveau.

Tab. 8.11 Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Acting	,136	2	94	,873
Other-Directedness	,094	2	94	,911
Sensitivität	1,966	2	94	,146
Extraversion	3,377	2	94	,038

Tabelle 8.12 zeigt die Streuung innerhalb der Gruppen, zwischen den Gruppen und die Gesamtstreuung. Die Ausprägung Extraversion ist auf dem Niveau $p < 0.1$ signifikant, Sensitivität auf dem Niveau $p < .05$.

Tab. 8.12 Varianzanalyse Subskalen

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Signifikanz
Acting	Zwischen den Gruppen	,417	2	,208	,573	,566
	Innerhalb der Gruppen	34,217	94	,364		
	Gesamt	34,634	96			
Other-Directedness	Zwischen den Gruppen	1,052	2	,526	1,568	,214
	Innerhalb der Gruppen	31,520	94	,335		
	Gesamt	32,572	96			
Sensitivität	Zwischen den Gruppen	2,216	2	1,108	3,773	,027
	Innerhalb der Gruppen	27,610	94	,294		
	Gesamt	29,827	96			
Extraversion	Zwischen den Gruppen	4,236	2	2,118	5,346	,006
	Innerhalb der Gruppen	37,244	94	,396		
	Gesamt	41,480	96			

- **Aufzeigen der Mittelwertsunterschiede zwischen Führungskräften, Nicht-Führungskräften und High Potenzials**

Mit dem Post-Hoc-Test lassen sich multiple Vergleichstests auswählen. Damit können die Unterschiede aufgezeigt werden, für welche Mittelwert-Differenzen das Ergebnis in Tabelle 8.12 verantwortlich sind. Signifikante Mittelwertsunterschiede sind bei den Skalen Sensitivität ($p=,027$) und Extraversion ($p=,006$) erkennbar, die Relation zwischen den Gruppen sind in der Tabelle dargestellt.

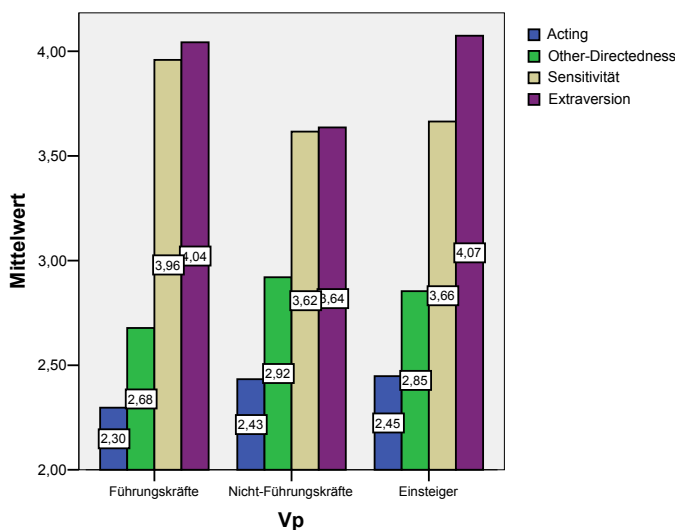


Abb. 8.1 Subskalen-Mittelwerte nach Gruppen

8.3 Überprüfung der Instrumenten-Güte des Situationsfragebogens

Im Rahmen der Reliabilitätsprüfung der Situations-Fragen (siehe Anhang) müssen die Items S3, S6, S8 und S10 entsprechend ihrer Wirkrichtung im Sinne von HSM umgepolt werden.

Tab. 8.13 Anzahl aller Untersuchungsteilnehmer

		Anzahl	%
Fälle	Gültig	78	80,4
	Ausgeschlossen(a)	19	19,6
	Insgesamt	97	100,0

a Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

Zur Erfassung des konstruierten Fragebogens (SIT) werden 78 Fälle verarbeitet (Tab. 8.13). Die Differenz zum SMSC resultiert aus dem Testdesign, da der Befragung in einer Vorstudie mit 14 Personen teilweise andere Situationen zugrunde gelegt wurden. Deshalb findet diese Version hier keine Berücksichtigung.

Tab. 8.14 Zuverlässigkeitsstatistik

Cronbachs Alpha	Cronbachs Alpha für standardisierte Items	Anzahl der Items
,683	,684	10

Tab. 8.15 Zusammenfassung der Itemstatistiken

	Mittelwert	Minimum	Maximum	Bereich	Maximum / Minimum	Varianz	Anzahl der Items
Item-Mittelwerte	3,936	3,436	4,295	,859	1,250	,079	10
Item-Varianzen	1,077	,678	1,473	,795	2,173	,102	10

Die Kovarianzmatrix wird berechnet und in der Analyse verwendet.

Die Reliabilität ist mit $\alpha = ,683$ für einen ad hoc konstruierten Fragebogen durchaus brauchbar. Die Verteilungsmaße des Situationsfragebogens sind nachfolgend dargestellt. Der Wert für die Schiefe ist mit $,214$ positiv, d.h. die Verteilung ist geringfügig rechtsschief und linkssteil. Die Steilheit der Verteilung bezogen auf die Normalverteilung (Kurtosis) ist positiv, d.h. die Werte häufen sich stärker um einen bestimmten Wert der vorliegenden Verteilung.

Tab. 8.16 Gesamt-Itemstatistik

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
SIT 1	35,31	24,917	,233	,135	,677
SIT 2	35,50	23,916	,213	,257	,688
SIT 3	35,42	21,416	,470	,302	,632
SIT 4	35,41	25,206	,213	,203	,680
SIT 5	35,92	21,007	,504	,362	,624
SIT 6	35,55	21,757	,444	,285	,638
SIT 7	35,09	24,966	,264	,162	,672
SIT 8	35,18	22,591	,501	,282	,632
SIT 9	35,78	24,484	,205	,184	,686
SIT 10	35,06	23,879	,418	,270	,650

Tab. 8.17 Skalenstatistik

Mittelwert	Varianz	Std.-Abweichung	Schiefe	Kurtosis	Anzahl der Items
39,36	27,921	5,284	,214	,468	10

8.4 Erläuterung der signifikanten Ergebnisse der konstruierten Situationen

Der Extremgruppenvergleich High- vs. Low Self-Monitoring überprüft, ob sich für die 10 Situationen signifikante Unterschiede in der Einschätzung und Bewertung der Situationen feststellen lassen.

Die Annahme lautet damit: Bei den Ausprägungen der SMSC-Subskalen Extraversion und Sensitivität treten Unterschiede in der Einschätzung der konstruierten Situationen zwischen erstem und viertem Quartil auf.

Beim Extremgruppenvergleich sollen daher Unterschiede in der Zustimmung zur Extraversion und Sensitivität des SMSC (erstes gegenüber viertem Quartil) mit Unterschieden in der Einschätzung des SIT (Situationsfragen) einhergehen. Im ersten Quartil befinden sich jeweils die Befragten, die der jeweiligen Orientierung nur schwach zustimmen (Low Self-Monitoring), im vierten diejenigen, die ihr stark zustimmen (High Self-Monitoring).

Zur Bildung von Extremgruppen wurden die vier Variablen (Skalenmittelwerte) per Rangtransformation in vier Gruppen geteilt. Als Ränge wurden die vier Quartile vergeben, die neuen Variablen haben daher entsprechend der Quartilszugehörigkeit einen Wert von 1 bis 4 (siehe Anhang 10.). Für den Extremgruppenvergleich konnten so diejenigen Befragten mit der größten (High Self-Monitoring) und geringsten (Low Self-Monitoring) Selfmonitoring-Ausprägung gegenübergestellt werden, um so die Annahmen zu überprüfen. Im Folgenden sind die Quartilsgrenzen angegeben:

Tabelle 8.18 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen und Signifikanzen des ersten (LSM) und vierten (HSM) Quartils für SIT (Situationsfragebogen). Das 1. Quartil umfasste die Teilnehmer, die der jeweiligen Orientierung nur schwach zustimmen (Low Self-Monitoring) und das 4. Quartil diejenigen, die ihr stark zustimmen (High Self-Monitoring). Die High Self-Monitoring-spezifischen Situationen werden von der Extremgruppe 4. Quartil' bevorzugt.

Tab. 8.18 ONEWAY deskriptive Statistiken

		N	Mittelwert	SD	P sig
SIT 1	LSM	24	3,92	,929	,239
	HSM	18	3,94	1,211	
	ges	42	3,93	1,045	
SIT 2	LSM	24	3,63	1,245	,191
	HSM	18	4,39	1,145	
	ges	42	3,95	1,248	
SIT 3	LSM	24	3,75	1,189	,085
	HSM	18	4,28	1,127	
	ges	42	3,98	1,179	
SIT 4	LSM	24	3,58	,929	,005
	HSM	18	3,78	1,003	
	ges	42	3,67	,954	
SIT 5	LSM	23	3,09	1,164	,055
	HSM	18	3,83	1,249	
	ges	41	3,41	1,245	
SIT 6	LSM	24	3,38	1,313	,006
	HSM	18	4,56	,511	
	ges	42	3,88	1,194	
SIT 7	LSM	24	4,04	,955	,157
	HSM	18	4,61	,608	
	ges	42	4,29	,864	
SIT 8	LSM	24	4,00	,933	,551
	HSM	18	4,33	,767	
	ges	42	4,14	,872	
SIT 9	LSM	24	3,67	1,049	,934
	HSM	18	3,44	1,294	
	ges	42	3,57	1,151	
SIT 10	LSM	24	4,13	,741	,024
	HSM	18	4,50	,857	
	ges	42	4,29	,805	

Signifikante Werte ergeben sich in den High Self-Monitoring-Situationen SIT 4 („Unterschiedliche Rollen und Perspektiven bei einem Kommunikationsseminar einnehmen und Erreichen des Verhandlungsziels“). ($\mu=3,78$; $p=.005$) und SIT 5 (Professionalisierung der persönlichen Techniken im Rahmen eines Trainings „Innovative Methoden zur Präsentation“) ($\mu=3,83$; $p=.055$) sowie in den Low Self-Monitoring-Situationen SIT 6 („persönliche Bilanzierung zum Thema „Ausbalancierung des privaten und beruflichen Umfeldes“) ($\mu=4,56$; $p=.006$) und SIT 10 (persönliches Feedback zum Inhalt und zum Verlauf der Veranstaltung nach Abschluss des Seminars) (Tab. 8.20). ($\mu=4,50$; $p=.024$). Einen Überblick gibt die Ta-

belle 8.18, Kapitel 8. In den Situationen 1, 2, 3, 7, 8 und 9 ergaben sich keine Signifikanzen.

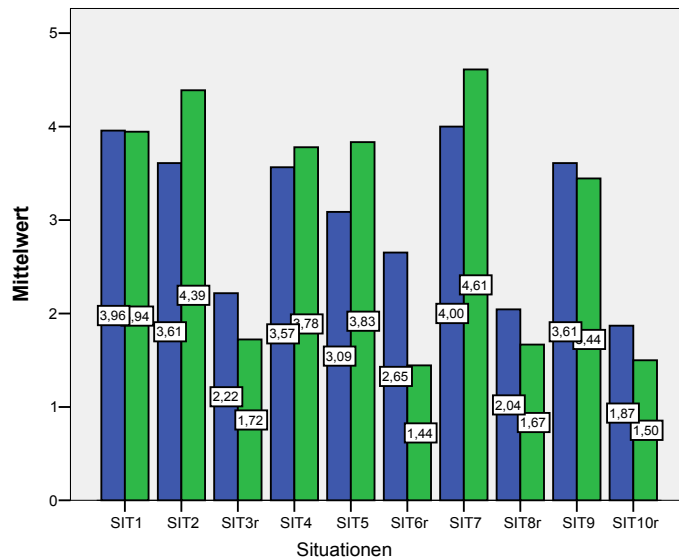


Abb. 8.2 Mittelwerte HSM vs. LSM

Um den Einfluß von Betriebszugehörigkeit und Ausbildungsabschluss auf die bevorzugten Situationen aufzuzeigen, werden diese Werte mit den Variablen High Self-Monitoring und Low Self-Monitoring in Bezug gesetzt. Die vier Gruppen der Skalenwerte (Quartile der transformierten Variablen) wurden daher in Kreuztabellen den Variablen Betriebszugehörigkeit und Ausbildungsabschluss gegenübergestellt und mittels Chi-Quadrat-Test auf signifikante Unterschiede überprüft. Dabei wurden alle 4 Subskalen in die Untersuchung einbezogen.

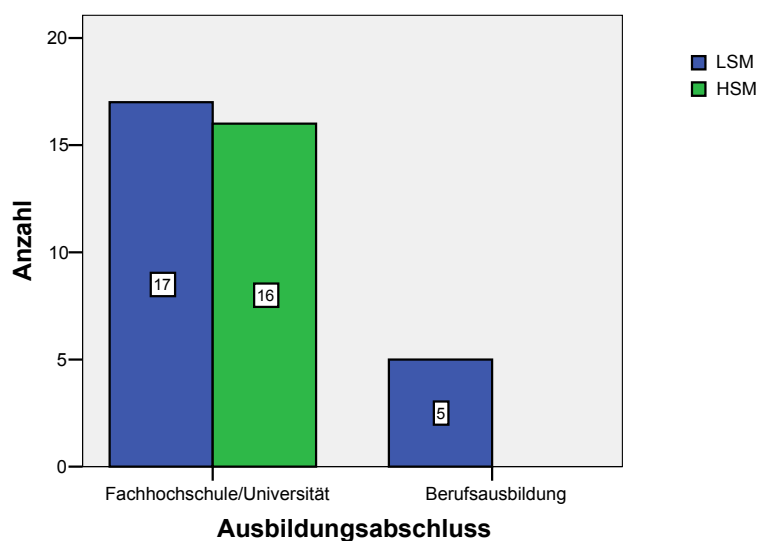


Abb. 8.3 Ausbildungsabschluss HSM vs. LSM

Tab. 8.19 Ausbildungsabschluss * QUART_SMSCges

			LSM	HSM	Gesamt
Ausbildungsabschluss	Fachhochschule/ Universität	Anzahl	17	16	33
		% von Ausbildungsabschluss	51,5%	48,5%	100,0%
		% von SMSC	77,3%	100,0%	86,8%
		% der Gesamtzahl	44,7%	42,1%	86,8%
	Berufsausbildung	Anzahl	5	0	5
		% von Ausbildungsabschluss	100,0%	,0%	100,0%
		% von SMSC	22,7%	,0%	13,2%
		% der Gesamtzahl	13,2%	,0%	13,2%
Gesamt		Anzahl	22	16	38
		% der Gesamtzahl	57,9%	42,1%	100,0%

Für nicht-normalverteilte Stichproben wird der Chi-Quadrat-Test angewendet:

Tab. 8.20 Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,187(b)	1	,041	,061	,052
Kontinuitätskorrektur(a)	2,435	1	,119		
Likelihood-Quotient	6,010	1	,014		
Exakter Test nach Fisher					
Zusammenhang linear mit linear	4,077	1	,043		
Anzahl der gültigen Fälle	38				

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,11.

Bei Befragten mit höherer Qualifikation (Universität/ Fachhochschule) lassen sich höhere High Self-Monitoring-Mittelwerte feststellen als bei Personen ohne Universitäts/Fachhochschulabschluss. Hier dominieren die Low Self-Monitoring-Ausprägungen (siehe Balkendiagramm). Aus der Gegenüberstellung mit den anderen Differenzierungsvariablen (Dauer der Konzernzugehörigkeit) ergaben sich keine signifikanten Abweichungen.

9 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Nachfolgende Fragen werden in diesem Kapitel behandelt und diskutiert:

- Differenziert der SMSC zwischen den Zielgruppen und welche Befunde lassen sich daraus ableiten?
- Wie können diese Ergebnisse in einen Zusammenhang mit anderen Untersuchungsergebnissen gebracht werden, die ebenfalls Self-Monitoring Skalen zur Datenerhebung einsetzen?
- Welche Erkenntnisse werden aus der Auswertung der konstruierten Situationen gezogen, die den Teilnehmern zur Selbsteinschätzung vorgelegt wurden?
- Welche Empfehlungen und Konsequenzen ergeben sich aus dieser Arbeit für die Praxis?

Ziel dieser Untersuchung war die Überprüfung der Annahme, dass in der Praxis tätige Führungskräfte tendenziell eine höhere Ausprägung von High Self-Monitoring haben als Nicht-Führungskräfte, denen eine Tendenz zum Low Self-Monitoring zugeschrieben wird. Untersucht wurde auch die Annahmen, ob Berufseinsteiger eher zum High Self-Monitoring neigen und sich unter den High Self-Monitors mehr Absolventen mit einem Studienabschluss befinden als unter den Low Self-Monitors.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse bezüglich der im Kapitel 8 aufgestellten Hypothesen stellt sich wie folgt dar:

Die zugrunde gelegte Hypothese, dass die Mittelwerte des SMSC höher sind bei den Führungskräften (FK) und Berufseinsteigern (HP) als bei den Nicht-Führungskräften (NF), hat sich durch die Ergebnisse der Subskalen Sensitivität (,027) und Extraversion (,006) bestätigt. Diese Subskalen stützen die Annahmen auf einem Signifikanz-Niveau $p < .05$ für Sensitivität bzw. $p < .01$ für Extraversion. Allerdings konnten keine signifikanten Mittelwertsunterschiede in den Sub-Skalen Acting und Other-Directedness des SMSCs festgestellt werden.

Bei den Teilnehmern der Befragung mit Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss lassen sich höhere High Self-Monitoring-Scores feststellen als bei Personen ohne (Fach-) Hochschulabschluss. Hier dominieren die Low Self-Monitoring-Ausprägungen.

Aus der Gegenüberstellung mit den anderen Differenzierungsdaten wie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Jahre als Führungskraft im Unternehmen (bei Führungskräften) ergaben sich keine signifikanten Abweichungen.

- *Wie können diese Ergebnisse in einen Zusammenhang mit anderen Untersuchungsergebnissen gebracht werden, die ebenfalls Self-Monitoring Skalen zur Datenerhebung einsetzten?*

Die Skalen des SMSCs wurden zum ersten Mal in der Praxis erprobt. Daher können diese Ergebnisse nicht mit Referenz-Untersuchungen mittels des SMSCs verglichen werden. Allerdings können die Befunde aus anderen Untersuchungen, in denen ebenfalls Self-Monitoring Skalen eingesetzt wurden, diesen gegenübergestellt werden.

Eine Untersuchung mit Führungskräften sowie Nicht-Führungskräften mit den Self-Monitoring Skalen findet sich bei Graf (2002). Die Autorin validierte eine deutsche Übersetzung der Self-Monitoring Skala anhand der 25 Item-Version (Snyder, 1974) und der revidierten 18-Item Version (Snyder & Gangestad, 1986). Sie extrahierte die Faktoren: *„Auf andere gerichtete Aufmerksamkeit“*, *„Übernahme von Rollen“* und *„Extraversion“*. Der validierte Fragenbogen wurde dann in der Praxis in einer interkulturellen Vergleichsstudie von Schlüsselqualifikationen in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen an 100 Teilnehmern zur Erfassung von sozialen Kompetenzen eingesetzt.

Die Vorgehensweise der Auswertung ist mit der vorliegenden Untersuchung durchaus vergleichbar. Parallelen ergeben sich durch die von Graf extrahierten Subskalen wie *„auf andere gerichtete Aufmerksamkeit“* sowie *„Extraversion.“* Diese finden sich auch als Subskalen ebenfalls als *Extraversion* sowie als *Other-Directness (auf andere gerichtete Aufmerksamkeit)* im SMSC. Bei Graf zeigte sich bei den US-amerikanischen Probanden ein höheres Self-Monitoring. Die Autorin führt dies auf interkulturelle Eigenschaften zurück. Allerdings waren lt. Darstellung von Graf die intra-kulturellen im Vergleich zu den interkulturellen Eigenschaften

sogar höher. Das bedeutet, dass sich stärkere Unterschiede zeigten, wenn Firmen miteinander verglichen wurden im Vergleich zu unterschiedlichen Kulturen.

Weiterhin fand Graf (2002) in ihrer Studie heraus, dass minimale Unterschiede zwischen leitenden und nicht leitenden Angestellten hinsichtlich ihrer selbsteingeschätzten sozialen Kompetenzen festgestellt werden konnten. Dies verwundert zunächst, da die Führungsarbeit leitender Angestellter hohe soziale Kompetenzen verlangt. Die Autorin erklärt dies damit, dass möglicherweise die leitenden Angestellten stärker nach ihren fachlichen als nach ihren sozialen Kompetenzen ausgewählt wurden. Auch hier ergeben sich - wenn auch nur tendenzielle - Übereinstimmungen zwischen den Ergebnissen von Graf und der hier zugrunde liegenden Untersuchung: Vergleicht man beide Ergebnisse miteinander, so finden sich (vergl. dazu Kapitel, S. 125, 8.1.) in dieser Untersuchung teilweise signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Dagegen sind unterschiedliche Effekte zwischen Führungskräften und High Potentials nur gering ausgeprägt.

Außerdem stellt sich das Alter, so die Autorin (Graf, 2002, S. 383), als höchst signifikante Variable heraus, wobei die Ausprägung des Self-Monitorings mit zunehmenden Alter stetig abnimmt. Einen Zusammenhang zwischen Alter und Self-Monitoring konnte ebenfalls in einer Untersuchung von Church (1998) zur Fremd- und Selbsteinschätzung der Führungsperformance in Organisationen (vergl. Kapitel 5.3.4) nachgewiesen werden. Demnach werden ältere Führungskräfte von anderen in ihren Leistungen negativer beurteilt, als sie sich selbst wahrnehmen. (Vergl. Church, 1998, p. 286).

Den Effekt, dass mit zunehmendem Alter die Fähigkeit zum Self-Monitoring abnimmt bzw. das Verhalten situativ an unterschiedliche Gegebenheiten anzupassen, konnte die hier vorliegende Arbeit aufgrund der nicht erhobenen Altersstruktur weder bestätigen noch widerlegen. Es kann jedoch gefolgert werden, dass Alter und die erhobene Variable *Dauer der Konzernzugehörigkeit* miteinander korrelieren. Hier zeigt sich eine ähnliche Tendenz, nämlich dass mit zunehmender Dauer der Konzernzugehörigkeit die Ausprägungen des Self-Monitorings in Richtung High Self-Monitoring abnehmen. Auch das nicht signifikante Ergebnis zur Subskala *Other-Directedness* (sich an anderen orientierten bzw. sich an anderen ausrichten) könnte dahingehend interpretiert werden, dass die in dieser Untersuchung befragten Führungskräfte es „nicht mehr nötig haben“, sich in einem hohen

Maße an anderen auszurichten. Da ihnen seitens des Unternehmens durch die zugeordnete Strukturstelle signalisiert wurde, daß sie vom Unternehmen als Führungskraft anerkannt sind, ist ihnen die Orientierung an anderen möglicherweise nicht mehr so wichtig.

Graf (2002) merkt an, dass im internationalen Vergleich zwischen amerikanischen und deutschen Arbeitnehmern gerade bei deutschen Arbeitnehmern eine mäßige Ausprägung von Selbstbehauptung und –darstellung festzustellen sei. *Self-Monitoring und damit statusorientierte Selbstdarstellungen* wurden in den USA deutlich höher als soziale Kompetenzen angegeben. Dies scheint interkulturell bedingt zu sein: Die Autorin Graf folgert daraus, dass Authentizität (und Glaubwürdigkeit) in Deutschland ein Faktor ist, der geschätzt wird (vgl. Kapitel 3.4.1.).

Die Studie von Graf belegt, dass firmenspezifische Effekte*, sowohl in Deutschland als auch in den USA recht deutlich sind. Die Firma zeigte sich als einflussreichste Variable hinsichtlich der in der Untersuchung zu erfassenden Variablen Self-Monitoring und Selbstbehauptung für die Arbeitnehmer und Führungskräfte. Welche Einflüsse dies jedoch genau sind, wurde in dem vorliegenden Aufsatz von Graf (2002) nicht detailliert spezifiziert. Sie verweist allerdings darauf, dass Firmen „nach der Rekrutierung im Rahmen organisationaler Sozialisation, z.B. einer gezielt vermittelten Unternehmenskultur, bestimmte soziale Verhaltensweisen fördern bzw. einschränken (...).“

Die signifikanten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zu den Subskalen „Sensibilität für soziale Hinweisreize“ sowie „Extraversion“ könnten dahingehend interpretiert werden, dass bei der vorliegenden Untersuchung kulturelle Einflüsse des Automobilkonzerns einen Einfluss auf die Teilnehmer dieser Befragung hatten.

Schlussfolgern ließe sich, dass die Führungskräfte in der hier zugrunde gelegten Untersuchung deshalb keine höheren Self-Monitoring Werte in der Subskala *Acting* (Schauspielerei) erreichten, weil diese Kompetenz möglicherweise im Konzern nicht gut ankommt. Dies korrespondiert auch mit der Beobachtung der Autorin dieser Arbeit, dass ein Teil der Führungskräfte sich besser darstellen könnte und sie nichts darüber wissen, wie sie ihre Selbstdarstellung überwachen können.

* Die Art und Weise, wie Selbstdarstellung praktiziert wird, hängt von der jeweiligen Organisationskultur ab.

Eventuell spielt auch das sich auf die Produktion von Autos konzentrierende Umfeld, in dem die Führungskräfte tätig sind, eine Rolle: Dort spricht man eine „klare Sprache“ und verliert schnell an Akzeptanz, wenn man versucht zu schauspielern.*

Die wohl bekannteste Studie auf der Grundlage von Self-Monitoring Skalen war die Untersuchung von Kilduff et al. (1994), in der ein Zusammenhang zwischen der jeweiligen Self-Monitoring Ausprägung und der Entwicklung von Karrieren signifikant belegt wurde (vergl. dazu Kapitel 5).

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Langzeitstudie waren Absolventen und Absolventinnen eines MBA Programms. Kilduff et al. versuchten die Frage zu klären, welche Variablen letztlich dazu führen, dass einige Absolventen eher ihr berufliches Karriereziel erreichten als andere. Zum Einsatz kamen die 18 Items umfassenden Self-Monitoring Skalen von Snyder & Gangestad, 1986 (Beschreibung des Fragebogens siehe Kapitel 6.1.).

Die zu betrachtenden Variablen waren u.a. Self-Monitoring (High- bzw. Low), die Tätigkeitsbeschreibung (job description) sowie die Job-Mobilität (job mobility) sowohl innerhalb des Unternehmens als auch über die geographischen Grenzen hinaus. Als Ergebnis konnte u.a. festgehalten werden, dass High Self-Monitors eher eine hohe Bereitschaft zeigten, öfter (gerade am Anfang ihrer Karriere) ihre Jobs als die Low Self-Monitors zu wechseln. Dies war nach Kilduff et al. ein Indikator dafür, dass sie eher Führungspositionen bekamen als Low Self-Monitors. Kilduff et al. (1994, p. 1053): *High Self-Monitors were more likeley to achieve cross-company promotions ($p < 0.05$, change employers ($p < .001$), and make more geographical moves ($p < .05$) than low self-monitors.*

Kilduff & Day (1994) fanden bei den Low Self-Monitors den Befund, dass diese keine hohe Bereitschaft zur Mobilität zeigten. Sie vermieden eher häufiger Wechsel, da sie es vorziehen, in einem Umfeld zu arbeiten, was ihnen vertraut war und wo sie längerfristige kollegiale Freundschaften aufbauen konnten.

Parallelen zwischen der Studie von Kilduff et al. und der hier zugrunde gelegten Untersuchung mit den befragten Führungskräften, Nicht-Führungskräften und Berufseinsteigern (High Potenzials) lassen sich gerade zu der Variablen *Job-Mobility* und *High- bzw. Low Self-Monitoring* durchaus finden. In der vorliegenden Untersu-

* Dazu gibt es den Begriff „Industrieschauspieler“, der im Unternehmen nicht positiv gewertet wird.

chung lassen sich sowohl bei den High Potenzials (Berufseinsteigern) als auch bei den Führungskräften signifikante Ergebnisse in Richtung High Self-Monitoring feststellen.

Bei der Stichprobe in der Untersuchung von Kilduff et al. (1994) handelt es sich um MBAs. Die Probanden waren im Schnitt 27 Jahre alt. Die High Potenzials (vergl. Kapitel 8) weisen ebenfalls eine homogene Altersstruktur auf (nicht älter als 30 Jahre) und sind (ebenso wie die MBAs) Berufseinsteiger. Außerdem handelt es sich (ebenso wie bei den erfolgreichen MBAs) um Mitarbeiter, bei denen man hohe Mobilität voraussetzt. Zum Beispiel absolvieren sie innerhalb des 18monatigen Programms mehrere Standorte übergreifende Wechsel sowie einen dreimonatigen Auslandsaufenthalt.

Bei den befragten Führungskräften (vergl. Kapitel 7.3.) spielt die Mobilität über geographische Grenzen hinaus als Kriterium für ihren beruflichen Erfolg auch eine wichtige Rolle. Selbst wenn die Gruppe der befragten Führungskräfte vergleichsweise, gemessen an ihrer Konzernzugehörigkeit, älter zu sein scheint als die gezogene Stichprobe der MBAs, so lassen sich auch hier Parallelen ziehen: Die Führungskräfte werden vom Unternehmens aufgefordert, nach Ablauf von 3 bis 5 Jahren einen Wechsel ihrer Tätigkeit vorzunehmen, dies sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene. Dies setzt eine hohe Bereitschaft zur Mobilität voraus.

Hingegen wird von den Nicht-Führungskräften eine hohe Mobilität nicht verlangt. Sie bleiben, wenn sie nicht selbst die Initiative ergreifen bzw. versetzt oder zur Übernahme einer anderen Tätigkeit angesprochen werden, in ihrem Umfeld.

Insofern lassen sich aus den Ergebnissen der hier zugrunde gelegten Untersuchung mit den Self-Monitoring Skalen des SMSCs Vergleiche zu den Befunden von Kilduff et al. (1994) herleiten. Allerdings kann dies zunächst nur eine vorsichtige Betrachtung sein. Eine genauere Untersuchung zum Zusammenhang Berufseinsteiger, High Self-Monitoring und der daraus abzuleitenden Variablen wie hohe Job-Mobilität müsste in weiteren Untersuchungen beforscht werden.

Generell lässt sich aus dem Vergleich der Self-Monitoring Skalen ableiten, dass eine höhere Ausprägung von Self-Monitoring sich in den Unternehmen eher bei einem in der Hierarchie höher positionierten Personenkreis, wie zum Beispiel den Führungskräften, nachweisen lässt. Allerdings – dies zeigen die Ergebnisse von

Graf (2004) und der hier zugrunde gelegten Untersuchung – sind die Abweichungen zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften (bei Graf: leitenden und nicht-leitenden Personen) eher gering. Interpretierend ließe sich daraus schließen, auch für Experten und Fachleute besteht heute in den Unternehmen die Notwendigkeit, sich gut darzustellen. Wie im Kapitel 7.2.3. bei der Beschreibung der Stichprobe „Nicht-Führungskräfte“ der hier zugrunde gelegten Untersuchung, ausgeführt, lassen sich auch bei den Nicht-Führungskräften Mitarbeiter identifizieren, die Projekte leiten oder für ein Team die Leitung übernommen haben. Somit läßt sich hier keine klare Trennung vollziehen zwischen einem Experten, der sich lediglich auf sein Fach konzentriert, wie dies zum Beispiel im Forschungsbereich der Fall sein kann. Bezogen auf die Goffmanschen (1959) Aussagen zum Agieren auf der Vorder- bzw. Hinterbühne kann vermutet werden: Die Experten und somit die Nicht-Führungskräfte agieren nicht – wie dies möglicherweise in der Vergangenheit noch der Fall war – auf der *Hinterbühne*, sondern müssen sich auch sozial kompetent auf der *Vorderbühne* bewegen können.

- *Welche Erkenntnisse werden aus der Auswertung der konstruierten Situationen gezogen, die den Teilnehmern zur Selbsteinschätzung vorgelegt wurden?*

Weiterhin ging es in der vorliegenden Untersuchung um die Frage, ob High Self-Monitors und Low Self-Monitors verschiedene Trainingssituationen unterschiedlich präferieren. Die Beschreibung und die Instruktionen der Situationen wurden so formuliert, dass sie auch als Übungen in ein Personalentwicklungstraining eingebaut werden können. Insgesamt wurden 10 Trainingssituationen den Teilnehmern zur Beantwortung vorgelegt.*

Bereits Snyder & Swann (1976) wie auch Snyder & Kendzierski (1982) konnten darstellen, dass in Laborstudien unterschiedliche Situationen in unterschiedlichem Ausmaß selbstüberwachendes Verhalten provozierten. In den vorliegenden Situationen wurde ebenfalls darauf geachtet, dass die von den Autoren beschriebenen Situationen und Fallbeispiele sich in den konstruierten Übungen wiederfinden, so dass sie sowohl von High- als auch von Low Self-Monitors unterschiedlich präferiert werden konnten. Die recherchierten Literaturhinweise dienten somit als Grundlage für die Konstruktion der Situationen.

* Die Beschreibung der 10 Situationen befindet sich im Anhang.

Die Unterschiede in der Zustimmung zu verschiedenen vorkonstruierten Trainings-situationen (SIT) wurden durch einen Extremgruppenvergleich aufgezeigt.

In der Situation 4 geht es *um ein Rollenspiel, in dem unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden müssen*. Es finden sich in der Literatur Hinweise, dass High Self-Monitoring grundsätzlich günstig für Personen ist, die viele Rollenanforderungen zu bewältigen haben und an deren Rolle spezielle Erwartungen gestellt werden (Snyder & Copeland, 1989). Ergänzend äußerten sich Gangestad & Snyder (2000), dass von High Self-Monitors eine höhere Variabilität ihres Verhaltens in unterschiedlichen Kontexten und Situationen erwartet werde.

Snyder (1987) beschreibt, High- und Low Self-Monitors gestalten ihre sozialen Rollen unterschiedlich. High Self-Monitors definieren sich eher pragmatisch über ihre Rollen und Zugehörigkeiten und bevorzugen Rollen mit klarer Regieanweisung. Daraus ergibt sich für sie eine relative Situationssicherheit. In Rollenspielen kommt es außerdem darauf an, unterschiedliche Perspektiven der jeweiligen vorgegebenen Rollen einzunehmen. High Self-Monitors sind in der Lage, sich darauf einzustellen. Lippa (1980) konnte den Nachweis erbringen, dass High Self-Monitors in einer Rollenspielaufgabe sowohl das Verhalten von Extravertierten als auch das Verhalten von Introvertierten besser darstellen können als Low Self-Monitors.

Diese Vorgaben für High Self-Monitors erfüllt diese konstruierte Situation. Es lässt sich herleiten, dass High Self-Monitors in der vorgegebenen Situation eher in der Lage sind, die beschriebenen Perspektiven wahrzunehmen.

Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, High Self-Monitors würden gern in einem Rollenspiel unterschiedliche Verhaltensweisen - wie das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven - ausprobieren, während es Low Self-Monitors nicht so leicht falle, mit diesen Rollenanforderungen umzugehen.

Außer dem Perspektivenwechsel war in diesem Rollenspiel eine weitere Anforderung an die Teilnehmer, *„Ihren Mitarbeiter/ihre Führungskraft davon zu überzeugen, den Urlaub aus privaten Gründen zu verschieben...“*. Die Fähigkeit zur Antizipation der Argumente, die man zum Überzeugen braucht, ist dabei von Vorteil.

Aus diesen dargestellten Überlegungen heraus wurde davon ausgegangen, High Self-Monitors würden diese Übung bevorzugen, was signifikant zutraf.

Auch die Situation 5 erwies sich hinsichtlich der Präferenzen von High Self-Monitors als signifikant. Es geht um das *Trainieren von innovativen Methoden zur Präsentation*. Hier wurde ein Hinweis von Snyder (1979) aufgegriffen, der hohes Self-Monitoring auf Situationen zurückführt, die neu und unvertraut sind („*innovative Methoden...*“). Weiterhin wurde den Teilnehmern mitgeteilt, dass „*Reden gut beim Publikum ankommen, wenn man auf seine nonverbalen Gesten im Vortrag achtet...*“). Die Beschreibung wurde auf den Hinweis Snyders (1979) zurückgeführt, High Self-Monitoring werde durch Situationen erzeugt, in denen die Aufmerksamkeit auf andere Personen und deren Sichtweise gelenkt und darüber Interesse an sozialer Bewertung und Konformität mit einer Bezugsgruppennorm erzeugt werde („*beim Publikum gut ankommt...*“). Insofern wurde bei der Beschreibung der Situation darauf geachtet, dass die Teilnehmer sich situativ mit ihrem (verbalen und non-verbalen) Verhalten auf ein (vorhandenes) Publikum einstellten.

Die Beschreibung, die Präsentation werde per Video aufgezeichnet, wurde aufgrund des Befundes von Snyder & Monson (1975) eingefügt. Die Autoren erbrachten den Beweis, dass es Unterschiede zwischen High- und Self-Monitors hinsichtlich ihrer transsituativen Konsistenz gibt: Es zeigte sich, dass High Self-Monitors sich von Low Self-Monitors in ihrem stärkerem Bemühen um ihre Selbstdarstellung unterscheiden, wenn die von ihnen in einer Gruppendiskussion aufgenommene Videoaufzeichnung einer anderen Gruppe gegenüber veröffentlicht wurde („*...der Trainer weist darauf hin, dass Ihre Gruppe per Video aufgenommen wird und dem nachfolgenden Seminar als „anschauliche Übung“ zur Verfügung gestellt wird*“). Die High Self-Monitors zeigten sich konform in der Gruppendiskussion, wenn ihnen mitgeteilt wurde, das von ihnen aufgezeichnete Video werde nicht veröffentlicht. Das Gegenteil trat ein, als ihnen der Versuchsleiter erläuterte, das Video werde veröffentlicht. Die Selbstdarstellung der Low Self-Monitors veränderte sich dagegen nicht unter den verschiedenen Versuchsbedingungen.

Die spätere Veröffentlichung durch das anderen Teilnehmern zur Verfügung gestellte Video war ein entscheidender Gedanke für die Konstruktion dieser Übung. Es wurde davon ausgegangen, daß diese Situation gerade von High Self-Monitors präferiert werde.

Bezüglich der Low Self-Monitoring Ausprägungen lassen sich Signifikanzen in den Situationen 6 und 10 aufzeigen.

Folgende Befunde führten zu der Konstruktion der Situation 6, in der es um die „*Bilanzierung hinsichtlich der persönlichen Ausbalancierung des privaten und beruflichen Umfeldes*“ ging. Es wurde angenommen, die „Ausbalancierung des privaten und persönlichen Umfeldes“ führe zu einstellungskonsistenten Verhalten. Einstellungskonsistentes Verhalten wird eher den Low Self-Monitors zugeschrieben. Hierzu konnte Snyder (1979) Befunde aufzeigen: Snyder (1979) fand heraus, dass manche Situationen zu potenziell niedriger Selbstüberwachung (Low Self-Monitoring) und damit zu einstellungskonsistenten Verhalten führen. Dies sind Situationen, in denen das Gefühl der Verantwortlichkeit für die eigenen Handlungen gefördert wird. (Emrich, 2004, S. 68). Snyder (1979) unterscheidet zwischen Vordergrund- und Hintergrund-Selbstdarstellung. Bei der Vordergrund-Selbstdarstellung geht es um die Fähigkeit, sich in sozialen Situationen transsituational angemessen zu verhalten und das Verhalten, je nach Situation, zu variieren. Über diese Fähigkeit verfügen High Self-Monitors. Sie können auch unangenehme Gefühle über einen längeren Zeitraum unterdrücken und nach außen ein der Situation angemessenes Verhalten zeigen. Ganz anders ist es bei den Low Self-Monitors: In ihrem Vordergrund-Verhalten sind sie über verschiedene Situationen einstellungskonsistent, d.h. sie passen sich nicht wie die High Self-Monitors, deren innere Einstellungen oftmals nicht konsistent sind zu dem nach außen gezeigten Verhalten, unterschiedlichsten Situationen an, sondern sie verhalten sich konsistent zu ihren inneren Gefühlen und ihren Einstellungen. Diese Überlegungen führten dazu, dass diese Situation eher von Low Self-Monitors bevorzugt werden könnte.

Bei der Konstruktion der Übung wurde darüber nachgedacht, die Formulierung so zu gestalten, dass diese Übung eher von Low Self-Monitors bevorzugt wurde: Es gibt in der Literatur Hinweise darauf, Instruktionen hätten einen moderierenden Einfluss auf die Wahl der Situationen von High- und Low Self-Monitors, bestimmte Situationen zu präferieren.

Vor der Konstruktion der Situation 6 wurde bei der Beschreibung der Instruktion darauf geachtet, dass in der Instruktion keine normative Aufforderung enthalten war, sich auf eine bestimmte Art und Weise darstellen zu müssen. Die Teilnehmer konnten „frei“ sprechen und den anderen Teilnehmern „ihre Gedanken mitteilen“. Nach der Snyderschen Beschreibung entspricht diese Vorgabe eher den Low Self-Monitors, nämlich sich konsistent zu den inneren Einstellungen und Gefühlen zu verhalten.

Ajay et al (2001) konnten darstellen, Low Self-Monitors schätzten die freie Gestaltung ihres Aufgabengebietes. Sie möchten sich so verhalten, wie es ihren Grundmustern entspricht. Darüber hinaus sind sie daran interessiert, ihre eigenen Rollen zu kreieren (...).

Nach Snyder (1974) sind Low Self-Monitorer vor allem dispositionsorientiert. Sie brauchen für ihre Zufriedenheit Aufgaben, in denen man ihnen nicht alles vorschreibt: *„It may be necessary for employers to give low self-monitors broad responsibility for carrying out tasks and to refrain from trying to micro-manage the details of their roles“*. *

Deshalb schien das freie Sprechen und das Mitteilen der Gedanken ohne normative Vorgaben gerade die Low Self-Monitors anzusprechen. Sie fanden möglicherweise gerade in dieser Situation den „Raum“, den sie frei und ohne normative Vorgaben gestalten konnten.

Die Situation 10 instruiert die Teilnehmer, *nach Ablauf des Seminars zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit, den anderen Teilnehmern ein persönliches Feedback zum Inhalt und zum Verlauf des Seminars zu geben*. Hier wurde vorausgesetzt, diese Situation spreche gerade die Low Self-Monitors an, aufgrund folgender Überlegungen:

Die Vermittlung eines persönlichen Feedbacks setzt voraus, dass man sich gut in Personen hineinversetzen kann. Nach Snyder (1987, S. 126) haben Low Self-Monitors gute Voraussetzungen, im Rahmen der von Rogers (1942) klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie erfolgreich zu wirken. Dadurch sind sie in der Lage, anderen gegenüber eine empathische Haltung einzunehmen und in vielen Situationen die angemesseneren sozialen Kompetenzen zeigen. Dies führte zu der Schlussfolgerung, gerade Low Self-Monitors fühlten sich dadurch angesprochen, dieses Feedback persönlich und empathiegeleitet zu gestalten.

Snyders (1974) Aussage, Low Self-Monitors seien eher dispositionsorientiert*, kann auch hier argumentativ angeführt werden: Dabbs et al. (1980) sehen die Stärke von Low Self-Monitors darin, sich nicht so sehr an der Rollenanforderung einer Situation zu orientieren. Die Beschreibung der Situation: *„...es gibt keine ge-*

* wie schon bei der Argumentation der Übung 6 angeführt

neuen Vorgaben. Sie und die anderen Teilnehmer bekommen keine Unterlagen, aus denen hervorgeht, wie sie ihr persönliches Feedback am Ende darstellen sollen, könnte daher vorwiegend die Low Self-Monitors ansprechen.

Auf die Situationen, die keine Signifikanzen aufzeigen, wird nicht weiter eingegangen. Allerdings ergab sich zu der Situation 1 eine fast parallele Präferenz von High- und Low Self-Monitors, auf die hier noch einmal gesondert trotz des nicht-signifikanten Ergebnisses Bezug genommen wird. In der Beschreibung für die Teilnehmer geht es *um den Umgang mit Konflikten und deren Lösungen*. Die Teilnehmer werden aufgefordert, die Zuteilung eines Dienstwagens vorzunehmen. Dabei ist die Rolle des Geschäftsführers, die Zuteilung des Fahrzeugs an einen ihm unterstellten (ehemaligen) Kollegen vorzunehmen

Die Mittelwerte von High- und Low Self-Monitors sind bei dieser Übung fast identisch, 3.96 zu 3.94. Dies verwundert zunächst, da Hinweise aus der Literatur belegen, daß Low Self-Monitors eher nicht in der Lage sind, Rollenspiele zu bewältigen und daher die Präferenz für diese Situation mehr bei den High Self-Monitors vermutet wird. Ein Hinweis auf diese fast identische Präferenz von High- bzw. Low Self-Monitors für diese Übung erbrachten Anderson & Thaker (1985), die in Untersuchungen den Nachweis lieferten, dass sowohl High- wie auch Low Self-Monitors bezüglich ihrer sozialen Kompetenzen überzeugen, nur tun Sie dies auf unterschiedliche Art und Weise (vergl. Emrich, 2004, S. 44).

Beispielsweise bestätigt dies Mill (1984), der herausfand, dass Low Self-Monitors im Vergleich zu High Self-Monitors auf unterschiedliche Art und Weise Empathie erzeugen. Sie verfügen über eine *affektive* Empathie, während High Self-Monitors dies durch *kognitive* Empathie kompensieren. Sie können schnell den Gefühlszustand anderer Menschen präzise interpretieren, dies aber eher auf einer intellektuellen Basis.

Penn et al. (1999) stellten dar, High Self-Monitors zeichnen sich in Rollenspielen durch eine höhere Sprachflüssigkeit aus, während Low Self-Monitors zwar etwas weniger flüssig, dafür aber weniger oberflächlich, d.h. aufrichtiger und ernsthafter miteinander reden. Sie orientieren sich nicht so stark an einer Situation und stoßen daher eher zum Kern des Interaktionspartners vor (Ickes & Barnes, 1977). Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass beide aber beide, sowohl High Self-Monitors als auch Low Self-Monitors, sich in die Situation ihres Gesprächspartners hineinversetzen, beide aber unterschiedliche Vorgehensweisen.

Unabhängig von der Argumentation zur Präferenz von High- bzw. Low Self-Monitors hinsichtlich der unterschiedlichen Übungen gilt für beide Ausprägungen im unterschiedlichen Ausmaß, dass Kontexteffekte bei der Einschätzung der Situationen eine Rolle spielen und möglicherweise einen Einfluss auf die Güte der Ergebnisse nehmen. Dies ist der Fall, wenn die Teilnehmer sich weniger mit dem Inhalt der Übung befassen, sondern sich mehr durch die Instruktion bezüglich ihrer Präferenz leiten lassen (Mummendey, 1990). High Self-Monitors könnten eventuell stärker auf die Instruktion reagieren, da sie besonders aufmerksam für diesen Kontexteinfluss sind.

Die Untersuchung von Strauß et al. (1997) unterstreicht dies: In einer Versuchsdurchführung erhielten Probanden zu einem ersten Messzeitpunkt die Self-Monitoring Skalen von Kammer & Nowack (1987) mit einer Minimalinstruktion, um auf die Beantwortung der Skalen keinen Versuchsleiter-Einfluss zu erzielen. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt bekamen die Teilnehmer Hinweisreize, die hohes Self-Monitoring als situationsangemessen (sich flexibel verhalten) bzw. situationsunangemessen (sich opportun verhalten) darstellten. Eine dritte Gruppe wurde weiterhin „neutral“ befragt. In der Opportunismus-Gruppe wurden die niedrigsten Werte gemessen, in der Flexibilitätsgruppe die höchsten. Die Probanden zeigten eine durch die Instruktion hervorgerufene Selbstdarstellung. In der Gruppe Opportunismus stellten sich die zuvor identifizierten High Self-Monitors signifikant als Nicht High Self-Monitors dar. Dies beschrieben die Autoren Strauß & al. als *Tarneffekt* (vergl. Emrich, 2004, S. 61).

In allen 10 Situationen, die den Teilnehmern vorgelegt wurden, waren Instruktionen enthalten, die die Teilnehmer zu einem bestimmten Verhalten aufforderten. Es müsste in einem weiteren Schritt hinterfragt werden, ob die Teilnehmer die Situationen aufgrund ihrer inhaltlichen Beschreibung präferierten oder ob vordergründig die Instruktionen für die High- bzw. Low Self-Monitors der Anlass waren, der einen oder anderen Situation den Vorzug zu geben. Als relevantes Beispiel könnte die Instruktion zur Situation 6 dienen: „*Sie sollen möglichst frei sprechen und keine Materialien wie Flip-Chart etc. dazu benutzen*“, könnte die Schlussfolgerung zulassen: „*Seien Sie ganz Sie selbst!*“, was eher der Grunddisposition von Low Self-Monitors entspricht (Emrich, 2004). Oder ist die inhaltliche Beschreibung für die Präferenz der Low Self-Monitors für diese Situation ausschlaggebend (...„*Sie setzen sich mit der Ausbalancierung ihres privaten und beruflichen Umfeldes auseinander...*“) oder/und durch die Instruktion („*Sie sollen möglichst frei sprechen.*“)?

Eine mögliche Antwort darauf könnte das Ergebnis einer in der Praxis durchgeführten Untersuchung zum Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer in Assessments geben. Der Autor dieser Studie geht von der Hypothese aus, die Instruktion „Flexibilität“ (*„den Teilnehmern wurde gesagt, dass es günstig sei, sich flexibel zu verhalten.“*) habe einen Einfluss auf das Verhalten von High- bzw. Low Self-Monitors hinsichtlich ihrer Performance in einem Assessment (Emrich, 2004). Entgegen der Vermutung des Autors, diesen Hinweis nutzten eher High Self-Monitors für ihre Selbstdarstellung, bewirkte diese Instruktion jedoch, dass sich die Mittelwerte der High Self-Monitors etwas verschlechterten und die der Low Self-Monitors etwas verbesserten. Dadurch lagen die Leistungen der High- und der Low Self-Monitors nahe beieinander.

In weiteren Untersuchungen müsste daher hinsichtlich der empirischen Auswertung der in dieser Arbeit zugrunde gelegten konstruierten Situationen darauf geachtet werden, ob der Effekt zur Präferenz von High- und Low Self-Monitors durch die *inhaltliche Beschreibung* der Situationen (z.B. ... in dem Rollenspiel geht es um ...) zustande kam oder diese Präferenz auf die *Instruktion* (z.B. ... Sie sollen das Rollenspiel auf eine bestimmte Art und Weise durchführen...) zurückzuführen ist.

- *Welche Empfehlungen und Konsequenzen ergeben sich aus dieser Arbeit für die Praxis?*

Das Self-Monitoring Konstrukt zeigt auf, welche Konsequenzen die jeweiligen Self-Monitoring Ausprägungen auf das Sozialverhalten haben. Self-Monitoring ist eine wichtige Variable in der betrieblichen Praxis. Sie unterscheidet Führungskräfte, Berufsanfänger (High Potenzials) und Nicht-Führungskräfte hinsichtlich ihrer Selbstdarstellung. Nach den Ergebnissen der zugrunde gelegten Untersuchung tendieren Führungskräfte sowie Berufseinsteiger eher in Richtung High Self-Monitoring als Nicht-Führungskräfte. Hinsichtlich der erhobenen sozialstatistischen Daten konnte der Nachweis erbracht werden, dass die High Self-Monitors eher über einen Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluss verfügen. Außerdem lässt sich darstellen (wenn auch mit aller Vorsicht), dass es Situationen in einem Training gibt, die von High- als auch von Low Self-Monitors unterschiedlich präferiert werden. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass High- und Low Self-Monitors unterschiedlich von den vorgegebenen Übungssituationen profitieren.

Dies hätte Konsequenzen für die Praxis der betrieblichen Weiterbildung, da sich dadurch möglicherweise ein unterschiedlicher Nutzen und unterschiedliche Vorlieben in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen für die High- und Low Self-Monitors ergeben.

Die Self-Monitoring Skalen des SMSCs können in verschiedenen Bereichen in der betrieblichen Weiterbildungspraxis eingesetzt werden. Das Einbeziehen der Self-Monitoring Skalen eignet sich aus der Sicht der Autorin für Einzel- und auch für Gruppentrainings- und –coachings. Die Einschätzung der jeweiligen Self-Monitoring Ausprägung unterstützt das Training bzw. das Coaching insofern, als die Aufmerksamkeit auf die jeweiligen Ressourcen und Dispositionen der Teilnehmer gelenkt wird. Es wäre denkbar, im Vorfeld einer Maßnahme den Teilnehmern den SMSC zur Einschätzung des jeweiligen Profils in Richtung High- bzw. Low Self-Monitoring vorzugeben.

Die Diagnose und die daraus resultierende Wahrnehmung des individuellen Self-Monitoring Profils wäre dann ein erster Schritt, um in einem Training bzw. Coaching ein Variieren des individuellen Ausdrucks durch die Vorgabe von High- bzw. Low-Self-Monitors präferierten Situationen vorzunehmen. Dazu könnten die empirisch überprüften Situationen dieser Untersuchung als Grundlage dienen. Beispielsweise wurde in dieser Untersuchung signifikant nachgewiesen, dass Rollenspiele sich eher nicht für Low Self-Monitors eignen, um bestimmte Verhaltensweisen zu trainieren. Hingegen sind Übungen wie zum Beispiel die Übungen 6 und 10 sehr gut für Low Self-Monitors geeignet, da ihre Konzeption die Grundmuster von Low Self-Monitors eher anspricht: Sie präferieren Situationen, in denen sie sich ohne einschränkende Vorgaben entfalten können. Dagegen haben High Self-Monitors keine Probleme im Umgang mit normativen Anforderungen. Sie mögen klare Rollenanforderungen und beachten Hinweise, wie sie sich situativ zu verhalten haben.

Diese Erkenntnisse fanden – so die Erfahrung der Autorin dieser Arbeit - bisher in den konventionellen Personalentwicklungstrainings keine Beachtung. Ein höherer Nutzen für die Teilnehmer könnte aber dadurch entstehen, wenn die Ergebnisse dieser Arbeit hinsichtlich der Präferenzen von High- und Low Self-Monitors bei der Konzeption von Übungssituationen in Personalentwicklungstrainings berücksichtigt würden.

Hinsichtlich der Präferenz von High- und Self-Monitors für unterschiedliche Situationen konnten Situationen identifiziert werden, die diese Präferenzen signifikant bestätigen. Dies kann „vorsichtig“ als erstes Ergebnis gewertet werden. Um zu weiteren Ergebnissen zu gelangen, wird vorgeschlagen, die in dieser Arbeit vorgestellten Situationen einer weiteren wissenschaftlichen Untersuchung in einem „in vivo“ Training zu unterziehen.

Zieht man einen Vergleich zwischen den in der Literatur beschriebenen Erkenntnissen hinsichtlich der Instruktionen (siehe Emrich, 2004), so wurde in dieser Arbeit bei der Auswertung der Situationen nicht differenziert zwischen der inhaltlichen Beschreibung der Übung (zum Beispiel Situation 2: „... *sie nehmen an einem Training zur Entwicklung Ihrer interkulturellen Kompetenz teil. Ihnen wird erzählt, dass die Menschen im südamerikanischen Raum sehr lebhaft in ihrer Kommunikation sind,*“) und der Instruktion („... *Sie treffen auf einen südamerikanischen Gesprächspartner und sollen üben, sich seinem Gesprächsverhalten verbal und non-verbal anzupassen.*“).

Deshalb wird vorgeschlagen, bei der empirischen Überprüfung der Situationen eine Trennung vorzunehmen hinsichtlich des Einflusses von Instruktionen auf das Verhalten von High- und Self-Monitors. Daraus ergibt sich die Frage, *was als High- bzw. als Low Self-Monitoring Variable* gilt: die Instruktion, die Beschreibung der Situation oder haben die Beschreibung der Situation und die Instruktion gleichermaßen einen Einfluss auf die Präferenz von High- bzw. Low Self-Monitors für die den Teilnehmern vorgelegte konstruierte Situation?

Der Einsatz der Self-Monitoring Skalen dürfte sich insbesondere für die Organisationen lohnen, die Führungskräfte beschäftigen, deren Tätigkeitsprofil eine ausgezeichnete Selbstdarstellung erfordert. Für den praktischen Gebrauch der Skalen sollte immer die Passung des Kandidaten im Mittelpunkt der Betrachtung liegen:

Für manche Positionen ist eher eine starke Ausprägung von High Self-Monitoring erforderlich. Dies könnten Berufe sein, deren Tätigkeitsprofile die Gestaltung von Beziehungen und die schnelle Kontaktaufnahme mit Menschen beinhalten wie zum Beispiel die Kundenbetreuung im Rahmen von Vertriebstätigkeiten. Dagegen haben Low Self-Monitors mit ihrer Disposition, ihre Selbstdarstellung über ihre Einstellungen und Gefühle zu steuern, in Berufsfeldern eine Chance, in denen diese Fähigkeit auch wertgeschätzt wird. Dazu gehören nicht nur therapeutische

Berufe, sondern auch Beratungstätigkeiten im weitesten Sinne wie Ausbilder, Coaches und Trainer als auch Fachexperten.

Inwiefern sich die Grenze für Tätigkeitsprofile ziehen lässt, deren Gestaltung ein hohes bzw. niedriges Self-Monitoring erfordern, kann nicht so klar bestimmt werden. Was für einen Mitarbeiter im Außendienst gilt, muss nicht für jede Führungskraft zutreffen. Dies hängt auch von der jeweiligen Kultur des Unternehmens ab, in der die Führungskraft tätig ist. Dabei ist die Frage, ob ausgeprägtes Self-Monitoring als sozial kompetent betrachtet wird oder die Betrachtung, ob Authentizität einen hohen Stellenwert hat, entscheidend. Beispielsweise zeigten die Werte für Führungskräfte in Richtung High Self-Monitoring in dieser Untersuchung in den Subskalen *Sensibilität für soziale Hinweisreize* und *Extraversion* Signifikanzen. Hingegen waren die Subskalen *Acting* (schauspieln) und *Other-Directedness* (Ausrichtung an anderen) nicht signifikant. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, ernannte und schon länger tätige Führungskräfte haben es in ihrem Umfeld nicht mehr nötig zu schauspielern bzw. ihr Verhalten an anderen auszurichten. Sie könnten sich authentisch zeigen. Dies kann sich jedoch ändern, wenn weitere Karriereschritte in Aussicht stehen. Möglicherweise neigen Führungskräfte zu einem stärkeren Self-Monitoring, wenn sie vorhaben zu wechseln bzw. wenn das Unternehmen ihnen eine neue Position anbietet. Dadurch ergebe sich ein weiteres Untersuchungsfeld.

Auch scheint es einen Zusammenhang zu geben zwischen den kulturellen Normen des jeweiligen Unternehmens und dem erwünschten (oder sozial erwünschten) Self-Monitoring. Welche firmenspezifischen Variablen verursachen ein höheres Self-Monitoring? Dies bietet einen Ansatz für weitere Forschungsarbeiten.

Die meisten Untersuchungen zu Self-Monitoring wurden im amerikanischen Sprachraum durchgeführt. In der Untersuchung von Graf (2004) wurde Self-Monitoring in den USA als wichtige Soziale Kompetenz betrachtet. Es müsste untersucht werden, ob High Self-Monitoring sich tatsächlich auch im deutschsprachigen Raum karrierefördernd auswirkt.

Außerdem wurden die ermittelten Ergebnisse in dieser Untersuchung lediglich in einem Unternehmen erhoben. Interessant wäre ein Quervergleich mit unterschiedlichen Unternehmensbranchen, KMUs oder Großkonzernen etc.

Obwohl in dieser Stichprobe sowohl Männer als auch Frauen befragt wurden, konnten aus Datenschutzgründen die Fragebögen nicht geschlechtsspezifisch identifiziert werden. In verschiedenen Studien wird jedoch der Nachweis erbracht, dass sich durchaus „Gendereffekte“ im Zusammenhang mit Self-Monitoring nachweisen lassen. Die meisten Untersuchungen zu diesem Thema liegen ein bis zwei Jahrzehnte zurück. Auf welche Art und Weise sich Frauen im Vergleich zu Männern monitoren, wäre ein zu untersuchender Aspekt.

Es wurde nachgewiesen, dass mit zunehmendem Alter die Bereitschaft abnimmt, sich zu monitoren (vergl. Graf, 2004). Auch das signifikante Ergebnis der High Potenzials/Berufseinsteiger in Richtung High Self-Monitoring bestätigt dies. Wenn es tatsächlich so ist, dass Berufseinsteiger über höheres Self-Monitoring verfügen, dann müssten auch bei den Rekrutierungs-Verfahren das Auswahlprozedere und die Auswahlkriterien diesen Ergebnissen angepasst werden.

Ein Vorschlag wäre, die für die Auswahl und Rekrutierung Verantwortlichen für den Einfluss und die Bedeutung von Self-Monitoring stärker zu sensibilisieren. Dazu wäre es durchaus denkbar, für eine komfortablere und schnellere Handhabung des SMSCs eine Software zu entwickeln. Diese Software könnte dann Personalentwicklungsabteilungen sowie Personalabteilungen zugänglich gemacht werden, um effizienter und insgesamt ökonomischer eine Diagnose für das jeweils zu entwickelnde bzw. zu besetzende Profil durchzuführen. Ähnliches Vorgehen ließe sich für ausgewählte Trainingssituationen praktizieren: Die als signifikant identifizierten und von High bzw. Low Self-Monitors präferierten Situationen könnten in Einklang mit dem jeweils eingeschätzten Self-Monitoring Profil gebracht werden. So kann der Trainer individuell die optimale Situation für den High- bzw. den Low Self-Monitor einsetzen und darüber einen Trainings-Mehrwert für den High- bzw. Low Self-Monitor erzielen.

Zunächst könnte dies für unterschiedliche Zielgruppen, insbesondere für Führungskräfte, High Potenzials und ausgewählte Fachkräfte, die im Rahmen ihrer Projektleitungstätigkeiten speziell im internationalen Kontext (z.B. im US-amerikanischen Umfeld) eingesetzt werden, eine sinnvolle Maßnahme sein.

10 Anhang

10.1 Fragebogen SMSC

Ausgangsüberlegungen:

Im organisationspsychologischen Kontext wird seit einiger Zeit davon ausgegangen, dass Self-Monitoring eine interessante Einflussgröße auf den beruflichen Erfolg hat.*

Man hat festgestellt, dass Personen über unterschiedliche innere „Video-Kameras“ ihr Ausdrucksverhalten überwachen („monitoren“):*

- Die einen achten auf Signale aus ihrem Umfeld und richten ihr Verhalten stark an situativen äußeren sozialen Erfordernissen aus. Sie sind in der Lage, expressive Reaktionen anderer Personen richtig zu interpretieren (**außengeleitete** Verhaltensteuerung).
- Während die anderen sich sehr stark an inneren Einstellungen, Gefühlen und Dispositionen* („ich bin so wie ich bin“) orientieren, innere Befindlichkeit und Verhalten entsprechen sich stärker (**innengeleitete** Verhaltenssteuerung).
- Allerdings gibt es auch „Mischtypen“, die ihr Verhalten sowohl anhand **äußerer Hinweise als auch innerer Einstellungen ausrichten**.

Marc Snyder (87/2000) konstruierte eine „**Self-Monitoring**“ **Skala** zur Erfassung von persönlichen Unterschieden in Bezug auf die Steuerung des eigenen Ausdrucksverhaltens in unterschiedlichen Interaktionen. Für den deutschsprachigen Raum war die Snydersche Skala die Grundlage der Skala „**zur Erfassung des Verhaltens in sozialen Situationen**“ (SMSC, v. Collani/Stürmer, 2004).

Zur Überprüfung oben beschriebenen Annahme möchte ich Sie bitten, den beigefügten Fragebogen „zur Erfassung des Verhaltens in sozialen Situationen“ zu beantworten.

* U.a. v. Day, D.V. & Kilduff 2002: Self-Monitoring personality and work relationships, Mehra, A. & Kilduff, M. 99, Who gets ahead? Self-Monitoring and success in organizations, etc.

* In zahlreichen Untersuchungen konnte man diese Ausrichtungen feststellen.

* Mit Dispositionen sind die dem beobachtbaren Verhalten zugrunde liegenden, latenten Einflussgrößen wie Eigenschaften, Einstellungen, Motive etc. gemeint.

8. Ich wäre wahrscheinlich ein guter Schauspieler.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
9. Ich hole selten Ratschläge meiner Freunde/Partner/Kollegen/Innen ein, um z.B. neue Kleidung etc. auszusuchen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
10. Anderen erscheint es manchmal, dass ich tiefer empfinde, als ich es tatsächlich tue.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
11. Über etwas Lustiges lache ich in Gesellschaft mehr, als wenn ich allein bin.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
12. In einer Gruppe stehe ich selten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
13. In verschiedenen Situationen und bei verschiedenen Leuten handle ich häufig so, als ob ich immer eine andere Person wäre.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
14. Ich bin nicht besonders geschickt, mich bei anderen beliebt zu machen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
15. Selbst wenn etwas für mich nicht unterhaltsam ist, tue ich oft so, als würde ich mich gut amüsieren.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
16. Ich bin nicht immer die Person, die ich zu sein scheine.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
17. Ich würde meine Meinung (oder meine Art, Dinge zu tun), nicht ändern, nur um jemand anderen zufriedenzustellen oder um ihm zu gefallen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
18. Ich habe schon mit dem Gedanken gespielt, als Unterhaltungskünstler aufzutreten.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu

19. Damit ich zurecht komme und andere mich sympathisch finden, richte ich mich hauptsächlich danach, was andere von mir erwarten.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
20. Ich bin nie gut in Spielen wie Pantomime oder improvisiertem Schauspielen gewesen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
21. Ich habe Schwierigkeiten damit, mein Verhalten verschiedenen Menschen und verschiedenen Situationen anzupassen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
22. Auf Partys überlasse ich es anderen, Witze und Spässe zu machen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
23. In Gesellschaften fühle ich mich unwohl und komme längst nicht so gut an wie andere.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
24. Ich kann jedem in die Augen sehen und etwas vortäuschen, wenn es für einen guten Zweck ist.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
25. Es kann sein, dass ich zu Leuten freundlich bin, obwohl ich sie in Wirklichkeit nicht leiden kann.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
26. Es ist mir ziemlich gleichgültig, wenn andere mein Verhalten in einer Situation beurteilen.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
27. Wenn ich neu in eine Gruppe komme, habe ich Schwierigkeiten, mich zu integrieren.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu
28. Es passiert mir oft, dass ich belanglose Kritik von Menschen, die keine bedeutende Rolle in meinem Leben spielen, lange beschäftigt.

- 2	- 1	0	+ 1	+ 2
trifft gar nicht zu				trifft vollständig zu

-
- 148

- Vielen Dank!** Achtung: Bitte bewerten Sie noch die Aufgabe der folgenden Seiten! Vielen Dank.

10.2 Fragebogen zur Bewertungen von Trainings/Coaching-Situationen

Vorgegebene Situationen in einem Training/Coaching haben möglicherweise für Sie einen intensiveren Wirkungsgrad, wenn sie mit Ansätzen, die auf Ihre persönlichen Ressourcen Bezug nehmen, harmonisiert werden.

Diese Annahme soll anhand der folgenden vorgegebenen Situationen (auf den folgenden Seiten) überprüft werden.

Instruktion:

Auf den **nächsten Seiten** finden Sie **10 beschriebene Trainingssituationen**, die nach meiner Erfahrung den Teilnehmern mehr oder weniger gut liegen.

Bitte kreuzen Sie für sich die Situation an, „wie sehr bzw. wie wenig sie Ihnen liegt.“* Sie können sich dabei zwischen den Skalenpunkten:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

entscheiden.

Zusätzliche Bemerkungen zu den jeweiligen Situationen wären für die Auswertung hilfreich. Benutzen Sie dazu bitte die vorgegebenen Kästchen.

Es kommt auf Ihre ganz subjektive Bewertung an. Die Auswertung erfolgt anonym.

Vielen Dank!

* Wie sehr Ihnen die Situation „liegt“, d.h. Ihnen zusagt, Ihnen gefällt, etc.

Bewertungen von Trainings-Situationen (Hauptuntersuchung)

Bitte lesen Sie sich die folgenden Trainingssituationen durch und geben Sie Ihre subjektive Einschätzung hinsichtlich der vorgegebenen Skalierung ab, wie **sehr bzw. überhaupt nicht** Ihnen diese Situation in einem Training liegen* würde. Entscheiden Sie sich bitte für einen der Skalenpunkte:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Bemerkungen zu den jeweiligen Situationen wären für die Auswertung hilfreich. Benutzen Sie dazu bitte die vorgegebenen Linien.

Es kommt auf die **für Sie zutreffende subjektive Bewertung** an. Die Auswertung erfolgt anonym. **Vielen Dank!**

1. Sie besuchen ein Seminar zur Entwicklung Ihrer Konfliktlösungskompetenz. Nun sollen Sie in einem Rollenspiel die Zuteilung von Dienstwagen vornehmen. Außer Ihnen haben sich noch zwei Kollegen aus Ihrem früheren Arbeitsbereich für das Rollenspiel gemeldet, zu denen Sie eine neutrale Beziehung haben. Sie bekommen die Rolle des Geschäftsführers zugeteilt, die anderen beiden Kollegen sind Ihnen „unterstellt“. Die Dienstwagen sind sehr unterschiedlich ausgestattet: Teils äußerst einfach, teils sehr luxuriös. Beide „Mitarbeiter“ legen Wert auf den besser ausgestatteten Dienstwagen und haben auch gute Argumente dafür. Sie sollen als Geschäftsführer den Konflikt lösen. In einer „Regieanweisung“ wird genau beschrieben, wie Sie sich als Geschäftsführer zu verhalten haben.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

2. Sie werden in den nächsten Monaten auf eigenen Wunsch nach Brasilien versetzt und nehmen an einem Training zur Entwicklung Ihrer interkulturellen Kompetenz teil. Ihnen wird erzählt, dass die Menschen im südamerikanischen Raum sehr „lebhaft“ in ihrer Kommunikation sind, sowohl was ihr verbales Ausdrucksverhalten betrifft als auch ihr non-verbales. Auch wenn diese Annahme möglicherweise etwas „stereotyp“ ist, werden Sie vom Trainer aufgefordert auszuprobieren, wie solch eine Kommunikation laufen könnte. In der Übung treffen Sie auf einen

* liegen = „... glauben Sie, dass Sie gut mit diesen Situationen umgehen können bzw. überhaupt nicht, oder dazwischen. „

„südamerikanischen Gesprächspartner“. Sie sollen üben, sich seinem Gesprächsverhalten verbal und non-verbal anzupassen.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

3. In dem Rhetorikseminar „Authentizität & Persönlichkeit als Schlüsselvariablen“ hat man Ihnen beigebracht, man solle sich bei Vorträgen so geben, wie man sich als Person wahrnimmt: Es komme – so Ihr Trainer – wirklich darauf an, dass Sie sich nicht verstellen. Ihren Abschluss-Vortrag sollen Sie im Seminar vor den anderen Teilnehmern halten. Das Thema ist nicht vorgegeben. Die Teilnehmer können frei entscheiden, über welches Thema Sie sprechen wollen. Sie haben vor dem Start Ihres Vortrags eine Viertelstunde Zeit, um in einem separaten Raum Ihren Vortrag vorzubereiten.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

4. Sie nehmen an einem Seminar zur Kommunikation teil. Ein besonderer Schwerpunkt wird darauf gelegt, dass Sie lernen, unterschiedliche Perspektiven und Rollen einzunehmen. In einem ersten Durchlauf der Übung sollen Sie aus der Sicht einer Führungskraft argumentieren, in der zweiten Phase der Übung sind Sie der Mitarbeiter dieser Führungskraft. Sie sollen aus der jeweiligen Position (1 x als Führungskraft sowie 1 x als Mitarbeiter dieser Führungskraft) jeweils Ihr Verhandlungsziel erreichen: In der Übungsanweisung sollen Sie als Führungskraft „Ihren“ Mitarbeiter davon überzeugen, aus betrieblicher Notwendigkeit seinen Jahresurlaub um sechs Wochen zu verschieben, in der Rolle als Mitarbeiter sollen Sie „Ihre“ Führungskraft überzeugen, den Urlaub aus privaten Gründen nicht verschieben zu können. Insgesamt haben Sie pro Rolle (1 x als Führungskraft, 1 x als Mitarbeiter) 20 Minuten Zeit, d.h. für die gesamte Übung 40 Minuten.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

5. Das Training, „Innovative Methoden zur Präsentation“, an dem Sie teilnehmen, bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre persönlichen Techniken noch etwas professioneller gestalten zu können. Man hat Ihnen gesagt, dass „Reden“ gut beim Publikum ankommen, wenn man auf seine „nonverbalen Gesten“ beim Vortrag achtet. Zur Vorbereitung der Präsentation haben Sie die Möglichkeit, in einem ruhigen Raum ihren Vortrag zu üben. Zur Überprüfung Ihrer Mimik/Gestik steht Ihnen ein Spiegel zur Verfügung. Der Trainer weist weiter darauf hin, dass Ihre Gruppe per Video aufgenommen wird und dem nachfolgenden Seminar als „anschauliche Übung“ zur Verfügung gestellt werden soll.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

6. Sie haben einen der wenigen Plätze in einer Personalentwicklungsmaßnahme bekommen, in der Sie sich mit der „Ausbalancierung Ihres privaten und beruflichen Umfeldes“ auseinandersetzen wollen. Gleich am Anfang bekommen Sie und die anderen Teilnehmer die Aufgabe, sich zwei Stunden zurückzuziehen, um eine persönliche „Bilanzierung zu o. g. Thema“ vorzunehmen. Danach sollen Sie Ihre Gedanken in der Runde den anderen Teilnehmern mitteilen. Sie sollen möglichst „frei“ sprechen und keine Materialien wie Flip-Chart etc. dazu benutzen.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

7. Sie haben sich für ein Kommunikationsseminar angemeldet, in dem es im Wesentlichen um das Zusammenspiel zwischen verbaler und non-verbaler Kommunikation geht. Sie bekommen die Aufgabe, Ihre Aufmerksamkeit als „Beobachter“ auf die non-verbale Kommunikation anderer Teilnehmer, die ein Rollenspiel durchführen, zu lenken. Sie sollen die „Gefühlszustände“ dieser Teilnehmer möglichst richtig interpretieren und Ihre Beobachtungen diesen Teilnehmern nach dem Rollenspiel in einem Feedback zurückspiegeln.

Wie würde Ihnen die beschriebene Aufgabe liegen?

sehr	etwas	weder/noch	eher nicht	überhaupt nicht
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Zusätzliche Anmerkungen:

8. „Kundenorientierung“ ist Gegenstand des neuen Leitbildes zur Unternehmenskultur. Sie werden aufgefordert, an dem neuen Seminar zur Kundenorientierung teilzunehmen. Man hat Ihnen in dem Seminar beigebracht, sich im Gespräch mit Kunden möglichst nicht zu verstellen, sondern sich selbst „treu zu bleiben.“ Am ersten Tag des Seminars werden Sie aufgefordert, Ihre „Haltung“ gegenüber Ihren Kunden zu beschreiben. D.h., Ihre ganz persönlichen Motive, Einstellungen etc., aus denen heraus Sie die Gespräche mit Ihrem Kunden steuern. Für jeden Seminarteilnehmer sind dafür 10 Minuten vorgesehen.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

9. Bisher haben Sie Ihre Moderationen eher „aus dem Bauch heraus“ gemacht. Nun wird Ihnen im Moderations- und Präsentations-Seminar beigebracht, wie Sie Ihre Moderation durch die Anwendung bestimmter Techniken & Methoden professionalisieren können. Sie bekommen eine Mappe mit Moderationsleitfäden, mit Anweisungen zum Materialeinsatz wie z.B. Kärtchen, Flipchart etc., den richtigen Umgang mit den Moderationsstiften. Nun sollen Sie Ihre erste Moderation im Seminar durchführen. Der Trainer gibt Ihnen keine direkten Instruktionen. Die Art und Weise, wie der Trainer den Teilnehmern dieses Thema vorgibt, macht jedoch deutlich, dass er schon besonderen Wert darauf zu legen scheint, auf welche Art und Weise Sie die Moderation gestalten sollten.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

10. Nach Abschluss des Seminars zur Entwicklung Ihrer Persönlichkeit sollen Sie und die anderen Teilnehmer noch einmal ein persönliches Feedback zum Inhalt und zum Verlauf der Veranstaltung geben. Dazu gab es keine genauen Vorgaben. Sie und die anderen Teilnehmer bekommen keine Unterlagen, aus denen hervorgeht, wie Sie ihr ganz persönliches Feedback am Ende darstellen sollen. Sie haben 30 Minuten Zeit zur Vorbereitung.

Die beschriebene Situation/Methode liegt mir:

sehr (5)	etwas (4)	weder/noch (3)	eher nicht (2)	überhaupt nicht (1)
-------------	--------------	-------------------	-------------------	------------------------

Zusätzliche Anmerkungen:

10.3 Tabellenverzeichnis

10.3.1 Reliabilitätsanalyse SMSC

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weg- gelassen
V1_r	105,9677	144,858	,322	,727
V3_r	106,1613	146,767	,271	,730
V5	106,3441	146,446	,264	,731
V6	107,0860	146,906	,315	,728
V7	105,4086	144,723	,375	,724
V8	106,2473	142,514	,422	,721
V9_r	106,3011	149,017	,165	,737
V12_r	105,6559	149,576	,239	,732
V13	107,3763	147,411	,329	,728
V16	106,7419	155,628	-,020	,746
V17_r	106,6559	148,989	,200	,734
V18	107,4946	147,905	,259	,731
V19	107,1613	148,550	,262	,731
V20_r	106,0753	139,462	,444	,718
V21_r	105,0430	147,216	,355	,727
V23_r	105,0000	151,022	,200	,734
V24	106,5806	146,029	,274	,730
V25	105,6344	148,908	,210	,734
V26_r	105,6882	158,260	-,110	,751
V27_r	104,8065	153,093	,165	,736
V28	106,7097	152,817	,073	,741
V30	105,7419	148,085	,244	,732
V32	105,5376	155,621	-,007	,743
V33_r	106,7849	150,845	,137	,738
V34_r	106,4731	149,274	,175	,736
V35_r	105,8280	146,644	,254	,731
V36	105,0430	151,476	,189	,735
V37_r	105,1290	146,440	,308	,728
V38_r	105,2688	145,916	,309	,728
V39	105,1398	147,709	,387	,726
V40	104,8710	149,266	,368	,728
V41	105,7849	149,649	,252	,732
V43	107,3011	149,082	,238	,732
V44	105,6774	149,590	,184	,735
V45_r	105,3011	149,387	,274	,731

10.3.2 ANOVA SMSC

		N	Mittelwert	Standardabweichung	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Acting	Führungskräfte	30	2,297	,5843	2,0788	2,5151	1,27	3,55
	Nicht-Führungskräfte	42	2,433	,6336	2,2355	2,6303	1,27	4,45
	Einsteiger	25	2,447	,5722	2,2111	2,6835	1,55	3,73
	Gesamt	97	2,395	,6006	2,2735	2,5156	1,27	4,45
Other-Directedness	Führungskräfte	30	2,678	,5593	2,4689	2,8866	1,56	4,11
	Nicht-Führungskräfte	42	2,920	,5917	2,7359	3,1047	1,22	4,44
	Einsteiger	25	2,854	,5808	2,6141	3,0936	1,89	4,00
	Gesamt	97	2,828	,5825	2,7108	2,9456	1,22	4,44
Sensitivität	Führungskräfte	30	3,958	,4960	3,7731	4,1436	2,75	5,00
	Nicht-Führungskräfte	42	3,616	,6200	3,4229	3,8093	2,13	4,50
	Einsteiger	25	3,664	,4431	3,4811	3,8469	2,75	4,38
	Gesamt	97	3,734	,5574	3,6219	3,8466	2,13	5,00
Extraversion	Führungskräfte	30	4,043	,6063	3,8165	4,2692	2,71	5,00
	Nicht-Führungskräfte	42	3,636	,7306	3,4084	3,8637	1,71	5,00
	Einsteiger	25	4,074	,4425	3,8916	4,2569	3,14	4,86
	Gesamt	97	3,875	,6573	3,7423	4,0073	1,71	5,00

10.3.3 PostHoc-Test - Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable	(I) Vp	(J) Vp	Mittlere Differenz (I-J)	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Acting	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	-,13593	1,000	-,4875	,2156
		Einsteiger	-,15030	1,000	-,5486	,2480
	Nicht-Führungskräfte	Führungskräfte	,13593	1,000	-,2156	,4875
		Einsteiger	-,01437	1,000	-,3859	,3571
	Einsteiger	Führungskräfte	,15030	1,000	-,2480	,5486
		Nicht-Führungskräfte	,01437	1,000	-,3571	,3859
Other-Directedness	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	-,24253	,249	-,5799	,0949
		Einsteiger	-,17611	,793	-,5584	,2061
	Nicht-Führungskräfte	Führungskräfte	,24253	,249	-,0949	,5799
		Einsteiger	,06642	1,000	-,2901	,4230
	Einsteiger	Führungskräfte	,17611	,793	-,2061	,5584
		Nicht-Führungskräfte	-,06642	1,000	-,4230	,2901
Sensitivität für expressives Verhalten und soziale Hinweisreize	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	,34226(*)	,029	,0265	,6581
		Einsteiger	,29433	,143	-,0634	,6521
	Nicht-Führungskräfte	Führungskräfte	-	,029	-,6581	-,0265
		Einsteiger	-,04793	1,000	-,3816	,2858
	Einsteiger	Führungskräfte	-,29433	,143	-,6521	,0634
		Nicht-Führungskräfte	,04793	1,000	-,2858	,3816
Extraversion	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte	,40680(*)	,024	,0400	,7736
		Einsteiger	-,03143	1,000	-,4469	,3841
	Nicht-Führungskräfte	Führungskräfte	-	,024	-,7736	-,0400
		Einsteiger	-,43823(*)	,021	-,8258	-,0506
	Einsteiger	Führungskräfte	,03143	1,000	-,3841	,4469
		Nicht-Führungskräfte	,43823(*)	,021	,0506	,8258

* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

10.4 Literaturverzeichnis

Amelang, M. & Bartussek, D., (1997). Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.

Anderson, L.R. & Thacker, J. (1985). Self-Monitoring and sex as related to assessment center ratings and job performance. *Asia and Applied Social Psychology*, 6, (345-361)

Arkin, R.M. (1980). Self-Presentation. D.M. Wegner & R.R. Vallacher (Eds.) *The self in social psychology* (158-182). New York: Oxford University Press.

Arkin, R.M. (1981). Self-Presentation Styles. J.T. Tedeschi (Ed.), *Impression management-theory and social psychological research* (311-333). New York: Academic Press.

Asendorpf, Jens, B (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*, 3. Auflage (261-264)

Bandura, A. (1977). Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 1984 (191-125).

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. R. Schwarzer (Hrsg.): *Self-efficacy: Through control of action*. Washington u.a..

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York.

Baron, J.N.. (1989). Personality and organizational conflict. Effects of the Type A behavior, pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, (281-296).

Baumeister, R.F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91 (3-26).

Baumeister, R.F. (1986). *Private self and public self*. New York: Springer.

Beauvois, J.L. & Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18, (299-316).

Becker, T.E., & Martin, S.L. (1995). Trying to look bad at work: Methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (174-199).

Becker, J., Ayman, R. & Korabik, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behaviour: Leader's gender, organizational context and leader's self-monitoring. *Group & Organization Management*, 27 (226-244).

Bell, N., Schoenrock, C. & O'Neal, K. (2000). Self-monitoring and the propensity for risk. *European Journal of Personality*, 14 (107-119).

Berg, J.; Hügel, H.-O.; Kurzenberger, H.: (1997). Authentizität als Darstellung. Universität Hildesheim. Medien und Theater, Band 9. Herausgegeben von den Instituten für Theater- und Medienwissenschaft.

Bolino, M.C. & Turnley, W.H.. (1999). Measuring impression management in organizations. A scale development based on the Jones & Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2 (187-206).

Bohra, K.A. & Pandey, J. (1984). Ingratiation toward strangers, friends, and bosses. *Journal of Social Psychology*, 122, (217-222).

Briggs, S.R., Cheek, J.M. & Buss, A.H., (1980). An analysis of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and social Psychology*, 38, (679-686).

Briggs, S.R., & Cheek, J.M. (1988). On the nature of self-monitoring: Problems with assessments, problems with validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (663-678) . H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.) *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Auflage), (99-125). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Brown, S.D.; Lent, R.W.; Larkin, K.C. (1989). Self-efficacy as a moderator of scholastic aptitude-academic performance relationships. *Journal of Vocational Behavior* 35, (64-75).

Bungard, W. (1987). Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment-Centers.

Buss, A.H. (1980). *Self-consciousness and social anxiety*. San Francisco: Freeman.

Burke, W.W., Richley, E.A., & DeAngelis, L. (1985). Changing leadership and planning processes at the Lewis Research Center, National Aeronautics and Space Administration. *Human Resource*, 24 (81-90).

Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A., (1982a). Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring. *Journal of Applied Psychology*, 67 (124-127).

Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A., (1982 b). Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management. *Academy of Management Journal*, 25 (121-136).

Caligiuri, P.M., & Day, D.V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance. *Group and Organization Management*, 25(2) (154-174).

Cawley, B.D., Keeping L.M., & Levy, P.E., (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions. A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4) (615-633). Hillsdale: Erlbaum. Perspectives on the self. Vol. 2 (249).

Cheek, J.M. & Hogan, R. (1983). Self-concepts, self-presentations and moral judgements. In J. Suls and A.G. Greenwald (Ed.), *Psychology*.

Church, Allan, H. (1997). Managerial Self-Awareness in High Performing Individuals in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No 2 (281-292).

Collani, v., G. & Stürmer, S. (2003). Deutsche Skala zur Operationalisierung des Konstrukts Selbstüberwachung (Self-Monitoring) und seiner Facetten. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 7.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Cramer K. & Gruman, J. (2002). The Lennox and Wolfe revised Self-Monitoring Scale: Latent structure and gender invariance. *Personality and individual differences*, 32, (627-637).

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (297-334).

Crowne, D.P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. New York. Wiley.

Dabbs, J.M., Evans, M.S., Hopper, C.H. & Purvis, J.A. (1980). Self-Monitors in conversation: What do they monitor? *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (497-606).

Danheiser, P.R. & Graziana, W.G. (1982). Self-Monitoring and cooperation as a self presentational strategy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (497-505).

Darby, B.W. & Schlenker, B.R. (1982). Children's reactions to apologies. *Journal of Personality and Social*, 43 (742-753).

De Paulo, P.J., De Paulo, B.M., Tang, J. & Swaim, G.W. (1989). Lying and detecting in organizations. Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression management in organization* (377-393). Hillsdale, NJ.: Erlbaum.

Diemand, A. & Schuler, H. (1991). Sozial erwünschtes Verhalten in eignungsdiagnostischen Situationen. H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Diemand, A. & Schuler, H. (1998). Wirksamkeit von Selbstdarstellungsvariablen im Rahmen der prognostischen Validierung eines Potentialanalyseverfahrens. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 3 (134-145).

Drinkmann, A. (1986). Private und öffentliche Self-Consciousness: Eine Zwischenbilanz ihrer empirischen Bewährung. Bericht aus dem Psychologischen Institut, Diskussionspapier Nr. 50. Heidelberg. Universität Heidelberg.

Duval, S. & Wicklund, R.A., (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.

Emrich, M. (2004). Schauspielerei oder Authentizität? Der Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment.

Ellis, R.J. (1988). Self-Monitoring and leadership emergence in groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14 (681-693).

Fenigstein, A., Scheier, M.F. & Buss, A.H., (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43 (522-527).

Fenigstein, A., (1987). On the nature of public and private self-consciousness. *Journal of Personalita*, 37 (1282-1292).

Festinger, L., & Carlsmith, J.M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58 (203-210)

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Wiley.

Filipp, S.-H. (1980). Entwicklung von Selbstkonzepten. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*.

Filipp, S.-H. (1985) & Freudenberg, E. (1989). *Der Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit (SAM-Fragebogen)*. Göttingen. Hogrefe.

Fischer-Lichte, E. (1998). Inszenierung und Theatralität. Willems, H.; Jurga, M. (Hrsg.): *Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch*, Opladen (81-90).

Fleming, J.S. & Courtney, B.E. (1984). The dimensionality of self-esteem: II Hierarchical Facet Model for Revised measurement scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, (404-421).

Füller, Hansmann & Stiegler (2004). Einflußtaktiken als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie. Universität Regensburg.

Funderburg, S.A., & Levy, P.E. (1997). The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group & Organization Management*, 22 (2) (210-235).

Furnham & Stringfield (1994) Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (57-67).

Gangestad, S.W. & Snyder, M. (1985). On the nature of self-monitoring. An examination of latent causal structure. P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 6) Beverly Hills, CA: Sage.

Gangestad, S.W., & Snyder, M. (2000), Self-Monitoring: Appraisal and reappraisal. *Journal of Applied Psychology*, 126 (4) (630-555).

Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (1986). Self-presentation and self-promotion in an organizational setting. *Journal of Social Psychology*, 126 (321-326).

Giacalone, R.A. & Rosenfeld, P. (1991). *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park, CA: Sage.

Guilford, J.P. (1974). *Persönlichkeit*. Weinheim. Beltz-Verlag

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.

Graf, A. (2002). Schlüsselqualifikationen Soziale Kompetenz. Eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (376-391).

Graf, A., (2004). Eine deutschsprachige Version der Self-Monitoring Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* (2004) 48 (N.F.22) 3, (109-121). Göttingen. Hogrefe Verlag für Psychologie.

Hall, D.T. (1996): *Portean careers of the 21the century*. *Academy of Management Executive* (8-10).

Hall, D.T.; Mirvis, P. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. Hall, Douglas T. (Hrsg.). The career is dead – long live the career. San Francisco: Jossey-Bass (1-12).

Harris, C. (1988). A comparison of employee attitudes towards two performance appraisal systems. Public Personnel Management, 17 (4) (443-456).

Highhouse, S. & Harris, M.M. (1993). The measurement of assessment center situations: Bem's template-matching technique for examining exercise similarity. Journal of Applied Psychology, 23 (140-15).

Hinsch, R. & Pfingsten, U. (1983). Gruppentraining sozialer Kompetenzen. München Urban & Schwarzenberg.

House, R.J., Sprangler, W.D., & Woycke, J. (1991). Personality and carisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 36 (364-396).

Höft, S. & Funke, U. (2001). Simulationsorientierte Verfahren zur Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 135-173). Göttingen. Hogrefe.

Holyle, R.H., & Lennox, R.D. (1991). Latent structure of self-monitoring. Multivariate Behavioral Research. 26 (511-540).

Ickes, W.J. & Barnes, R.D. (1977). The role of sex and self-monitoring in unstructured dyadic interactions. Journal of Social Psychology, 35 (315-330).

Jenkins, J.M., (1993). Self-monitoring and turnover. The impact of personality on intent to leave. Journal of Organizational Behavior, 14 (83-89).

Jones, E.E. (1964). Ingratiation: A social psychological analysis. New York: Appleton-Century-Crofts.

Jones, E.E. & Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.) Psychological perspectives on the self (Vol. 1, 231-262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Judge, T.A., & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions.

Kets de Vries, Manfred F.R., (2005) (204). Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung.

Kilduff, Martin, (1992). The friendship network as a decision-making resource: Dispositional moderators of social influences on organizational choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62. (168-180).

Kilduff, Martin, Day, David, V. (1994). Do Chameleons get ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4. (1047-1060).

Kleinmann, M. (1993). Are rating dimensions in assessment centers transparent for participants? Consequences for criterion and construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 78 (988-993).

Kleinmann, M. (1997). *Assessment Center: Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis*. Göttingen. Hogrefe.

Kleinmann, M. & Köller, O. (1997). Construct validity of assessment centers: Appropriate use of confirmatory factor analysis and suitable construction principles. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (65-84).

Kleinmann, M., Kuptsch, C. & Köller, O. (1996). Transparency. A necessary requirement for the construct validity of assessment centres. *Applied Psychology. International Review*, 45, 67-84.5 (587-610).

Kompa, A. (1990). Demontage des Assessment Centers. Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. *Die Betriebswirtschaft*, 5 (587-610).

Kotter, J.B. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60 (6). (156-167): The influence of cross-situational behavioral consistency on the convergent validity of assessment centers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (103-116).

Kuptsch, C., Kleinmann, M. & Köller, O. (1998). The Chameleon Effect in Assessment Centers

Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie. Grundriß der Psychologie*. Stuttgart: Verlag Kohlhammer.

Laux, L. (2000). Persönlichkeitspsychologie in interaktionistischer Sicht. *Zeitschrift für Persönlichkeitspsychologie*, 208 (242-266).

Laux, L. & Renner, K.-H. (1994). Ich möchte, daß die Leute meine Seele sehen. Selbstdarstellung und Selbstinterpretation. *Forschungsforum. Berichte aus der Otto-Friedrich-Universität Bamberg*, 6 (105-115).

Laux, L. & Renner, K.-H. (2002). Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23.

Laux, L., Schütz, A. (1996). Wir, die wir gut sind. Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit. München. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Leary, M.R., & Kowalski, R.M., (1990). Impression Management. A literature review and two component model. *Psychological Bulletin*, 107. (34-47).

Leary, M. R., (1996). Self-Presentation, Impression Management and interpersonal behavior. *Scale. Journal of Personality and Social Psychology*, 46. (1349.-1364).

Lent, R.; Hackett, G. (1987). Career Self-Efficacy: Empirical status and future directions. In: *Journal of Vocational Behavior* 30. (347-382).

Leone, C. & Corte, V. (1994). Concern for self-presentation and self-congruence: Self-monitoring, Machiavellianism, and social contacts. *Social Behavior and Personality*, 22. (305-312).

Lennox, R.D. & Wolfe, R.N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal and Social Psychology*, 46 (239-249).

Levine, Tom, Welt am Sonntag Nr. 9 26.02.2006

Lippa, R. (1978). The effect of expressive control on expressive consistency on the relation between expressive behavior and personality. *Journal of Personality*, 46 (438-461).

McFarland, L.A., Ryan, A.M. & Kriska, D.S. (2003). Impression Management.

Märting, D. (2000) Image-Design. Die hohe Kunst der Selbstdarstellung.

Mayrhofer, W.; Meyer, M.; Steyrer, J.; Iellatchitch, A.; Schiffinger, M.; Strunk, G.; Erten-Buch, C.; Hermann, A.; Matzl. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflußfaktoren auf Karrieren in "neuen Karrierefeldern." *Wirtschaftsuniversität Wien. Institut für Management und Wirtschaftspädagogik.*

McFarland, L. A., Ryan, A.M.& Kriska, D.S. (2003). Impression Management Use.

Mead, G.H., (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.

Mead, G.H. (1964). Self. A. Strass (Ed.), G. H. Mead. On social psychology. *Selected papers* (199-246). Chicago. University of Chicago Press.

Mehra, A., Kilduff, M., Brass, D.J. (2001). The Social Networks of High and Low Self-Monitors. Implications for Workplace Performance.

Mertens, W. (1987). Symbolischer Interaktionismus. Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.), Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen (81-87). München. PVU.
Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. D. Magnusson & N. Endler (Ed.), Personality at the crossroads. Current issues in interactional psychology (333-352).

Mielke, R. & Kilian, R., (1990). Wenn Teilskalen sich nicht zu dem ergänzen, was die Gesamtskala erfassen soll. Untersuchungen zum Self-Monitoring Konzept. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 21 (126-135).

Mielke, R. (Hrsg.). (1985): Lernen und Erwartung. Zur Selbstwirksamkeits-Theorie von Albert Bandura. Bern: Hans Huber

Miller, J. S., Self-Monitoring and Performance, Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study. Human Resource Management. Winter (2001), Vol. 40, N4, (321-332).

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. New York: Harper & Row

Moser, K, Diemand & A., Schuler, H. (1996). Inkonsistenz and soziale Fertigkeiten als zwei Komponenten von Self-Monitoring Zeitschrift Diagnostika, 44 (23-19).

Moser, K., Galais, N. & Kuhn, K.. (1999). Selbstdarstellungstendenzen und beruflicher Erfolg selbständiger Handelsvertreter. In: L. v. Rosenstiehl & T. Lang-von-Wins: Existenzgründung und Unternehmertum (Hrsg.) (181-195). Stuttgart Schäffer-Poeschel.

Müller-Freienfels, R. (1921). Philosophie der Individualität. Leipzig. Felix Meiner.

Mummendey, H.-D., Eifler, S. (1994). Ein Fragebogen zur Erfassung "positiver" Selbstdarstellung (Impression Management).

Mummendey, H.-D., (1995). Psychologie der Selbstdarstellung. 2. überarbeitete Auflage. Göttingen. Hogrefe Verlag für Psychologie

Mummendey, H.-D. (1987a). Die Fragebogen-Methode. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.

Mummendey, H.-D. (1990b). Selbstdarstellungsverhalten: III. Theorien des Selbsts und der Selbstdarstellung. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie, Nr. 150. Bielefeld. Universität Bielefeld.

Mummendey, H.-D. (1985). Die Impression-Management-Theorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie, Band III (57-77). Bern. Verlag Huber.

Mummendey, H.-D. (1999). Selbstdarstellungstheorie – ein Überblick. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie. Psychologische Forschungsberichte, Nr. 191. (Hrsg. H.D. Mummendey, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie).

Nancy J. Bell, Carol J. Schoenrock & Keri K. O'Neal. (2000). Hrsg. European Journal of Personality, Eur.J.Pers. 14 (1007-1119).

Nisbett, R.E., & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. Psychological Review, 84 (231-259).

Nowack, W. & Kammer, D. (1983). Self-Monitoring: Construction and validation of a German two-factor-scale. Psychologische Forschungsberichte. Universität Bielefeld.

Nowack, W. & Kammer, D. (1987). Self-presentation: Social skills and inconsistency as independent facets of self-monitoring. European Journal of Social Psychology.

Nowack, W. (1985). Self-Monitoring – Selbstpräsentation. In Herrmann & E. Lautermann (Hrsg.), Persönlichkeitspsychologie (361-370). München: Urban & Schwarzenberg.

Palmer, R.J., Welker, R.B., & Giacalone, R. (1993). The context of anticipated performance evaluation, self-presentational motivation, and performance effort. Basic and Applied Social Psychology.

Penn, D.L. et al. (1999). Social Cognition and Social Skills in Schizophrenia: The Role of Self-Monitoring. The Journal of Nervous and Mental Disease, 187, 3, (188-190).

Renner, K.-H., (2002). Selbstinterpretation und Self-Modeling bei Redeängstlichkeit. Göttingen. Hogrefe Verlag für Psychologie.

Riess, M., Rosenfeld, P., Melburg, V. & Tedeschi, J.T. (1981). Self-serving attributions. Biased private perceptions and distorted public descriptions. Journal of Personality and Social Psychology.

Rose, N. (2000). Das Regieren von unternehmerischen Individuen. Kurswechsel (8-27).

Rosenfeld, P.R., Giacalone, R.A., & Riordan, C.A. (1995). Impression Management in organization. Theory, measurement and practice. New York. Routledge.

Rouvel, K. (1998). Authentizität als Darstellung. Institut für Theater und Medienwissenschaft der Universität Hildesheim (Hrsg.).

Salter, Ch. Advancing women in leadership. A study of the correlation between the motives of female high self-monitors and emergent leadership. Literature Review. (Internet)

Sarges, W. (1991). Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe-Verlag für Psychologie.

Scharpf, R., (1999). Training und Transfer. Lernen, Anwenden und die Bedeutung von fähigkeitsbezogener Kognitionen. Rainer Hampp Verlag.

Schiefele, U. (1990). Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten. Göttingen. Hogrefe-Verlag für Psychologie.

Schlenker, B.R..(1980). Impression Management. The self-concept, social identity and interpersonal relations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schlenker, B.R. & Weingold, M.F. (1990). Self-consciousness and self-presentation: Being autonomous versus appearing autonomous. Journal of Personality and Social Psychology, 59 (820-828).

Schlenker, B.R. & Darby, B.W. (1981). The use of apologies in social predicaments. Social Psychology Quarterly, 44 (271-278).

Sharp, M.J., & Getz, J.G. (1996). Substance use as impression management. Personality and Social Psychology Bulletin, 22, (60-67).

Strass, B, Claussen, M., Möller, J. (1997). Self-Monitoring und Kontexteffekte, Zeitschrift für Sozialpsychologie, 28, (172-183). 59, (820-828).

Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensived style of self-presentation: A taxonomy. Journal of Psychology, 132, (611-628).

Schütz, A. (2000). Psychologie des Selbstwertgefühls. Von Selbstakzeptanz bis Arroganz. Stuttgart: Verlag Kohlhammer GmbH & Co KG.

Schütz, A. (2005). Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung. Weinheim, Basel.Beltz-Verlag.

Schuler, H. & Höft, S. (2001). Konstruktorientiertes Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (93-133). Göttingen. Hogrefe-Verlag für Psychologie.

Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of expressive behavior. Journal of Personality and social Psychology, 30 (526-537).

Snyder, M., (1977). Impression Management. L.S. Wrightsman (Ed), Social Psychology. Belmont, CA: Brooks-Cole.

Snyder, M., (1979). Self-Monitoring Processes. L. Berkowitz (Ed)., Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 12). New York. Academic Press.

Snyder, M., (1987). Public appearance/private realities. The psychology of self-monitoring. New York. Freeman.

Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring. Matters of assessment, matters of validity. Journal of Personality and Social Psychology, 51 (125-139).

Snyder, M., & Monson, T.C. (1975). Persons, situations, and the control of social behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 32 (637-644).

Snyder, M. & Copeland, J. (1989). Self-monitoring processes in organizational settings. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), Impression management in the organization (7-19). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum..

Snyder, M. & Kendzierski, D. (1982). Choosing social situations. Investigating the origins of correspondence between attitudes and behavior. Journal of Personality, 50 (195-280).

Snyder, M. & Swann, W.B. (1976). When actions reflect attitudes. The politic of impression management. Journal of Personality and Social Psychology, 34 (1034-1042).

Speier, C. (1994). Selbstwirksamkeit als Einflussfaktor im Selektionsprozess von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland. Sigl, E. (Hrsg.). Fach-und Führungsnachwuchs finden und fördern. Stuttgart, 179-187.

Spielhagen, C.; Renner, K.-H.; Stegmeyer, B. Roth; E., Laux, L.. (1990). Theater erkennen! Beitrag zum Theatralitätskolloquium "Wahrnehmung und Medialität", Berlin.

Stagner, R. (1977). On the reality and relevance of traits. The Journal of General Psychology, 96 (185-207).

Sypher, B.D. & Sypher, H.W. (1983). Perceptions of communication ability. Self-Monitoring in an organizational setting. Personality and Social Psychology Bulletin, 9 (297-304).

Taylor, K.M.; Popma, J. (1990). An examination of the relationships among career decision making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision. Journal of Vocational Behavior 37 (347-359).

Tedeschi, J.T. & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. B.R. Schlenker (Ed.). *The self and social life* (293-322),

Tedeschi, J.T., Lindskold, S. & Rosenfeld, P. (1985). *Introduction to social psychology*. St. Paul. West Publishing Company.

Tedeschi, J.T. & Rosenfeld, P., (1981). Impression Management and the forced compliance situation. J.T. Tedeschi (Ed.). *Impression management theory and social psychological research* (147 – 177). New York: Academic Press.

Tedeschi, J.T. & Melburg, V. (1984). Impression Management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations*, 3 (31-58).

Turnley, William H., Bolino, Mark, C. (2001): Achieving desired images while avoiding undesired images. Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology* 2001) Vol. 86. No. 2 (351-360).

Vroom, V.H., (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59 (322-327).

Vroom, V.H., (1964). *Work and motivation*. New York. Wiley.

Warech, M.A., Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E. & Reilly, S.P., (1998). Self-Monitoring and 360 degree-ratings. *Leadership Quarterly*, 9(4) (449-473).

Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Auflage). Weinheim. Psychologie Verlags Union.

Weinläder, Helga G. (2000). Self-Monitoring – ein möglicherweise bedeutsamer Aspekt für Lebensbewältigung blinder Menschen (Aufsatz im Internet)

Wicklund, R.A. (1979). *Selbstregulation und Verhalten*. Filipp, S.-H. (Hrsg.), *Selbstkonzeptforschung*. Stuttgart. Klett-Cotta.

Wolfe, R.; Lennox, R. & Cutler, B. (1986). Getting along and getting ahead. Empirical support for a theory of protective and acquisitive self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology* (256-361).

Zaccaro, S.J., Foti, R.J., & Kenny, D.A., (1991). Self-Monitoring and trait-base variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76. (308-316)

Beruflicher und wissenschaftlicher Werdegang

Anne-Rose Haarmann,
Diplom-Psychologin aus Winnigstedt

1. *Juni 1985 – Immaturenprüfung*

2. *Ausbildung & berufliche Tätigkeiten:*

- **Studium der Psychologie, Technische Universität Braunschweig, Prof. Dr. Heiner Erke**

Oktober 1986 bis Februar 1992

Diplomarbeit:

Bewerbungstraining in den neuen Bundesländern nach der Umstellung auf die soziale Marktwirtschaft.

Entwicklung und Erprobung eines Trainingskonzepts unter Berücksichtigung eines selbstkonzeptorientierten Ansatzes.
Note: 1,0

Note insgesamt: 2 (1,6)

- **ab 16. 3. 1992 Volkswagen AG**

Unterschiedliche Tätigkeitsfelder:

1. **Aufbau des Bereichs Management Diagnostik:**
Implementierung Auswahl-Programm für Führungsnachwuchskräfte, Meisterentwicklung, Geschäftsführer-Nachfolger etc.
1992 - 1996
 2. **VW Motorenwerk Salzgitter:**
Stabsfunktion innerhalb der Werksleitung
Entwicklung und Konzeption einer Vorgehensweise zur Führung von Mitarbeitern & Meistern bei der Einführung neuer Arbeitsorganisationen, etc.
1996 – 1999
-

3. **Volkswagen Consulting:**

Projektierung interner und externer Projekte

z.B. Rekrutierungsprogramm Gläserne Manufaktur Dresden
Kommunikationsstrategie Facility Management Karstadt-Häuser
etc.

1999 – 2001

4. **Volkswagen Coaching GmbH**

Wissensmanagement

Leitung des Teams Wissensmanagement/Wissenstransfer
Konzeption, Implementierung und Vertrieb der Wissensstafette für
den Experten- und Führungswechsel im Konzern und für
externe Firmen, auch für internationale Standorte, Mexico,
China, Portugal, Spanien, Tschechien.

(6 Mitarbeiter/Innen)

2001 – heute

• **Weiterqualifizierungen:**

- Systemische Beratung – 2 jährige Ausbildung - Abschlußzertifikat, Heidelberg
- Strategische Unternehmensberatung – Abschlußzertifikat, Heidelberg
- Pädagogische Rollenspiel – Fachhochschule, Hannover
- Coaching Ausbildung – ComTeam, Tegernsee

- **Promotion:** Nebenberuflich bei Frau Prof. Dr. Jürgens

30. März 2006

Anne-Rose Haarmann
